

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA
OPERASIONAL PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III KEBUN
BANDAR SELAMAT KEC. AEK SONGSONGAN KAB. ASAHAN**

Oleh:

IRA YONA RAMADHANI

NIM .0502173442

Program Studi:

AKUNTANSI SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ira Yona Ramadhani
Nim : 0502173442
Tempat/ tgl lahir : Desa Manis/ 10 Januari 1999
Pekerjaan : Mahasiswa
Alamat :PTPN III Perk. Bandar Selamat Kec. Aek
Songsongan, Kab. Asahan, Sumatera Utara

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul **“ANALISIS PERENCAAN DAN PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PTPN III KEBUN BANDAR SELAMAT KEC. AEK SONGSONGAN KAB. ASAHAN”** benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya, sepenuhnya menjadi tanggungjawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 2 Juli 2021

Yang membuat pernyataan

Materai 6000



Ira Yona Ramadhani

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul:

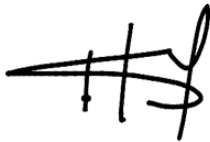
**ANALISIS PERENCAAN DAN PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL
PTPN III KEBUN BANDAR SELAMAT KEC. AEK SONGSONGAN KAB.
ASAHAN**

Oleh :

Ira Yona Ramadhani
Nim.0502173442

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun)
Pada Program Studi Akuntansi Syariah
Medan, 2 Juli 2021

Pembimbing I



Hendra Harmain, M.Pd
(NIDN. 2010057302)

Pembimbing II



Rahmi Syahriza, S.Th.I, MA
(NIDN. 2003018501)

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi Syariah



Dr. Hj Yenni Samri J Nst, S.HI, MA,
(NIDN. 2001077903)

Skripsi berjudul “ **Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional PTPN III Kebun Bandar Selamat Kec. Aek Songsongan Kab. Asahan**” an.Ira Yona Ramadhani, NIM 0502173442 Program Studi Akuntansi Syariah telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara Medan pada Tanggal 9 Agustus 2021. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun) pada Program Studi Akuntansi Syariah .

Medan, 9 Agustus 2021

Panitia Sidang Munaqasyah


Program Studi Akuntansi Syariah UINSU

Ketua



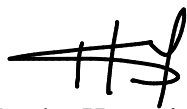
(Dr. Yenni Samri Juliati Nst, MA)
NIDN. 2001077903

Sekretaris



(Hendra Harmain, SE, M.Pd)
NIDN.2010057302

Pembimbing Skripsi



1. (Hendra Harmain, SE, M.Pd)
NIDN. 2010057302



2. (Rahmi Syahriza, S.Th.I, MA)
NIDN. 2003018501

Penguji



1. (Dr. Nurlaila, SE., MA., CMA)
NIDN.2021057503



2. (Kusmilawaty, M.ak)
NIDN.2014068001

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam

UINSU Medan

Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag
NIDN. 2023047602

ABSTRAK

Ira Yona Ramadhani (2021), NIM 0502173442, Skripsi berjudul, “Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat Kec. Aek songsongan Kab. Asahan”, Program Studi Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, di bawah bimbingan Bapak Hendra Harmain, M.Pd, sebagai Pembimbing Skripsi I dan Ibu Rahmi Syahriza, S.Th.I, MA sebagai Pembimbing Skripsi II.

Perencanaan dan pengawasan biaya operasional sangat penting bagi perusahaan dalam mengembangkan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan dan menghindari penyimpangan biaya yang dapat merugikan perusahaan. PTPN III Kebun Bandar Selamat juga merencanakan dan mengawasi biaya operasional perusahaan. Kemungkinan penyimpangan biaya bisa saja terjadi. penelitian ini membahas tentang bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional di PTPN III Kebun Bandar Selamat dan apakah perencanaan dan pengendalian di PTPN III Kebun Bandar Selamat efektif dalam mencegah penyimpangan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif. Untuk memperoleh data yang diperlukan, penulis menggunakan metode pengumpulan data berupa observasi dan wawancara. jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan sekunder. Hasil penelitian ini dapat dikatakan bahwa yang dilakukan PTPN III Kebun Bandar Selamat sangat sesuai untuk perencanaan biaya operasional karena mengikuti pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Anggaran operasional bersifat top-down dan bottom-up, oleh karena itu perlu adanya kerjasama dalam penyusunan anggaran operasional yang membutuhkan rasa tanggung jawab semua pihak. Untuk pengawasan PTPN III Kebun Bandar Selamat, pengawasan biaya operasional dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa semuanya berjalan dengan baik. Perusahaan jarang menemui kendala. Mekanisme pengendalian PTPN III Kebun Bandar Selamat mengutamakan kejujuran dan akuntabilitas, berdasarkan kepercayaan, namun tetap ketat. Namun secara keseluruhan tingkat efisiensi biaya operasional PTPN III Kebun Bandar Selamat bahkan lebih rendah (kurang efektif).

Kata kunci : ***Perencanaan, Pengawasan, Biaya operasional***

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar dan tepat waktu. Sholawat dan salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, semoga beliau dapat diterima sebagai umatnya dan menerima syafaatnya di kemudian hari.

Skripsi dengan topik “ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III KEBUN BANDAR SELAMAT KEC. AEK SONGSONGAN KAB. ASAHAN” untuk memenuhi syarat sebagai Sarjana Akuntansi (S.Akun) Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Dikarenakan status Covid-19, penulis banyak menemui kendala dengan keterbatasan pengetahuan, Hambatan dan kendala terkait seperti online posisi dan kesulitan dalam memperoleh sumber literasi. Bantuan, ketekunan penulis dan semua bantuan yang diberikan kepada penulis, akhirnya karya ini dapat diselesaikan.

Setelah menyelesaikan skripsi ini tentu saja penulis akan menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan kepada penulis. yaitu kepada

1. Bapak Prof. Dr. Syahrin Harahap, MA., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Ibu Dr. Hj Yenni Samri J Nst, S.HI.MA, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Syariah – S1
4. Bapak Hendra Harmain, M.Pd, selaku dosen pembimbing skripsi I yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada penulis.
5. Ibu Rahmi Syahriza, S.Th.I, MA selaku dosen pembimbing skripsi II sekaligus sebagai pembimbing akademik penulis, yang telah memberikan

bimbingan, masukan serta memotivasi penulis selama perkuliahan khususnya selama penyusunan skripsi.

6. Kedua orang tua saya, tante, kakak adik dan juga seseorang dalam doa saya yang selalu menyayangi dan mendukung saya.
7. Seluruh teman-teman seperjuangan dikelas AKS-E
8. Teman-teman saya yang selalu menghibur dikala suka dan duka, kenyang dan lapar bahkan dikala mandi tak mandi.
9. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Terima kasih atas segala dukungan dan bantuannya kepada penulis. Semoga Allah SWT membalas kebaikan Anda dengan sebaik-baiknya.

Selain itu, penulis menyadari bahwa tulisan ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, dan sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca untuk penyempurnaan penulisan selanjutnya.

Akhir kata penulis berharap semoga karya ini dapat bermanfaat bagi banyak orang, khususnya penulis dan pembaca.

Medan, 2 Juli 2021

Penulis,



Ira Yona Ramadhani

Nim.0502173442

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAKSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
D. Batasan Istilah	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Kajian Teoritis.....	9
1. Biaya Operasional	9
a. Definisi Biaya Operasional	9
b. Elemen Biaya Operasional	10
c. Manfaat Biaya Operasional	12
2. Perencanaan Biaya Operasional	12
a. Definisi Perencanaan	12
b. Sifat –sifat dari Perencanaan	16
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan.....	16
d. Karakteristik Anggaran.....	18
e. Prosedur penyusunan anggaran biaya operasional.....	18
f. Tujuan dan Manfaat Anggaran.....	20
g. Kelemahan Anggaran	21
3. Pengawasan Biaya Operasional.....	21
a. Definisi Pengawasan	21

b. Tipe-tipe Pengawasan	24
c. Sifat-sifat Pengawasan	25
d. Faktor-faktor Pentingnya Pengawasan.....	25
e. Pengawasan Biaya Operasional	26
f. Teknik Pengawasan Biaya Operasional	27
g. Tujuan Pengawasan Biaya Operasional	28
B. Penelitian Terdahulu	29
C. Kerangka Teoritis	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	37
A. Pendekatan Penelitian.....	37
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	37
C. Subjek Penelitian	38
D. Jenis dan Sumber Penelitian	38
E. Teknik Pengumpulan Data	39
F. Metode Analisis Data	41
G. Tahapan Analisis Data.....	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	43
A. HASIL PENELITIAN	43
1. Gambaran Umum Perusahaan	43
a. Sejarah Singkat Perusahaan	43
b. Visi dan Misi Perusahaan	43
c. Struktur Organisasi Perusahaan	44
d. Uraian jabatan	46
2. Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional	51
a. Analisis Perencanaan Biaya Operasional	51
b. Analisis Pengawasan Biaya Operasional	53
3. Analisis Efektifitas Perencanaan Dan Pengawasan Terhadap Biaya Operasional.....	55
B. PEMBAHASAN.....	56
1. Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional	56
a. Analisis Perencanaan Biaya Operasional.....	56

b. Analisis Pengawasan Biaya Operasional	57
2. Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Terhadap Biaya Operasional	58
BAB V PENUTUP.....	62
A. Kesimpulan.....	62
B. Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	64

DAFTAR TABEL

Tabel Hal

1.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional PTPN III KBDSL	3
1.2 Penelitian Terdahulu	30
1.3 Waktu penelitian	37
1.4 Klasifikasi pengukur efektifitas	41
1.5 Uraian jabatan	46
2.1 Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional.....	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar Hal	
1.1 Kerangka Pemikiran	35
1.2 Struktur Organisasi	45

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pernyataan izin riset dari perusahaan	66
2. Daftar pertanyaan wawancara	67
3. Pengukuran efektifitas perencanaan dan pengawasan biaya operasional ..	69
4. Daftar riwayat hidup penulis	71

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tiap perusahaan didirikan dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Adanya keuntungan yang diperoleh, ditujukan agar konektivitas perusahaan dapat terjamin dan perkembangan perusahaan dapat terus ditingkatkan untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaannya. Dengan demikian industri perlu memastikan strategi, rencana dan pengendalian atau pengawasan yang tepat supaya bisa meningkatnya pemasukan dan mempertahankan keberlangsungan usahanya ditengah perkembangan dunia usaha terus menjadi maju, persaingan antar industri terus menjadi ketat, di tambah lagi keadaan perekonomian yang tidak menentu yang bisa menyebabkan banyak industry yang hadapi kehancuran.

Permasalahan yang kerap dialami oleh perusahaan adalah bagaimana perusahaan bisa beroperasi seefisien mungkin, sehingga untuk menggapai tujuan tersebut diperlukan perencanaan dan pengawasan yang baik. Perencanaan merupakan pemilihan dan menghubungkan kenyataan, memakai asumsi-asumsi masa depan dalam membuat visualisasi serta formulasi aktivitas yang diusulkan dan memang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹ Sedangkan pengawasan berkaitan dengan apa yang sedang terjadi dengan apa yang sebenarnya.² Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah pemilihan dan penggabungan fakta berdasarkan dugaan sementara dalam membuat perumusan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, sedangkan pengawasan adalah apa yang sedang terjadi dengan apa yang sebenarnya untuk memastikan bahwa tujuan yang dirumuskan benar-benar tercapai.

Supaya industri bekerja secara efektif diperlukan sesuatu perencanaan yang baik. Suatu perencanaan yang baik apabila dikoordinasikan dengan baik dan

¹ George R Terry, *Guide To Management, Prinsip-prinsip Manajemen*, Ahli bahasa:J.Smith. D.F.M,(Jakarta :Bumi Aksara, cet 10,2013), h.46.

² Rusliaman Siahaan et.al., *Manajemen*, (Medan :UHN , Ed 1,2016), h.34

tepat, maka dapat membantu manajemen juga harus mengawasi apakah pelaksanaan sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Perencanaan tidak hanya semata-mata untuk menentukan bagaimana pelaksanaan biaya anggaran, tetapi perencanaan yang baik adalah perencanaan yang relevan dengan masa yang akan datang.

Salah satu perlengkapan perencanaan untuk meningkatkan laba ataupun keuntungan ialah lewat budget (anggaran). Laba yang jadi tujuan industri tersebut tertuang dalam anggaran. Perlunya anggaran untuk manajemen ialah untuk bisa menjabarkan perencanaan, pengawasan koordinasi serta selaku pedoman kerja secara sistematis, untuk mengenali terdapatnya penyimpangan serta pula untuk meningkatkan tanggung jawab para pekerjanya. Dengan kata lain anggaran ialah perlengkapan manajemen dalam melaksanakan kegiatan industri.

Selain perencanaan, pengawasan juga diperlukan untuk mengetahui apakah aktivitas yang dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Pengawasan juga merupakan suatu kegiatan penilaian dan perbaikan tentang aktivitas yang dilaksanakan untuk mengetahui sudah sampai sejauh mana pelaksanaan sesuai rencana telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, tujuan pengawasan bukanlah mencari kesalahan, akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan, sehingga menjamin tercapainya tujuan perusahaan.

PTPN III Kebun Bandar Selamat dalam menjalankan operasi perusahaan harus mengeluarkan biaya. Biaya adalah unsur yang harus ada dalam mengoperasikan aktivitas perusahaan, sebab biayalah yang harus dikeluarkan diawal sebelum menghasilkan suatu produk, baik berupa barang dan jasa. Seperti perusahaan lainnya, PTPN III Kebun Bandar Selamat selalu mempunyai keterkaitan dengan biaya administrasi dan umum, disamping menyangkut hal yang paling esensial yaitu kesinambungan yang akurat terhadap biaya operasional tentu tidak dapat di pungkiri, untuk mencapai tujuan umum suatu perusahaan yaitu untuk memperoleh keuntungan, salah satu hal yang harus dilakukan perusahaan adalah menekan biaya yang harus dikorbankan dalam melakukan aktivitas perusahaan. Untuk melakukan hal itu, perusahaan hendaknya melakukan

perencanaan dengan matang terhadap anggaran biaya operasional perusahaan supaya dapat memperkecil kemungkinan timbulnya pengeluaran yang tidak diperlukan . Dalam meningkatkan efektivitas, sangat diperlukan pengawasan biaya yang baik. Dalam artian biaya yang dikeluarkan harus sesuai dengan apa yang sudah direncanakan perusahaan.

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
Pada PTPN III Kebun Bandar Selamat 2019

Uraian Biaya	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan Biaya (Rp)	Ket
Honorarium	-	86,807,000	86,807,000	U
Biaya Mutu Produksi (ISO 9000)	51,000,000	28,243,820	22,756,180	F
Pengendalian Lingkungan (ISO 9000)	131,147,000	148,852,397	17,705,397	U
Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3)	143,497,000	128,628,681	14,868,319	F
Pengangkutan, Perjalanan, dan penginapan luar kebun	839,450,000	688,161,275	151,288,725	F
Penelitian, percobaan dan pengembangan	-	-	-	

Pemeliharaan alat inventaris kecil	22,500,000	27,954,900	5,454,900	U
Pemakaian Inventaris Kecil	25,522,000	-	25,522,000	F
Pemakaian Perlengkapan Kantor	546,000,000	84,985,819	461,041,181	F
Iuran, Sumbangan dan CSR	48,000,000	16,856,041	31,143,959	F
Pendidikan dan Pengembangan SDM	-	-	-	
Lain-lain	507,240,000	594,106,133	86,866,133	U
Jumlah	2,314,356,000	1,804,596,189	509,759,811	F

Sumber : PTPN III Kebun Bandar Selamat (data diolah)

Pada tahun 2019 anggaran biaya operasional PTPN III Kebun Bandar Selamat sebesar Rp 2.314.356.000,- sedangkan realisasi sebesar Rp 1.804.596.189,- maka perusahaan mengalami penyimpangan yang bersifat menguntungkan (favorable) sebesar Rp 509.759.811,- atau 22,02 %. Tetapi jika kita melihat setiap unsur biaya operasional PTPN III Kebun Bandar Selamat, tidak semua unsur biaya operasional mengalami penyimpangan yang menguntungkan artinya masih banyak unsur biaya yang mengalami penyimpangan merugikan (unfavorable).

Penyimpangan yang harus dianalisis bukan hanya penyimpangan yang merugikan, tapi penyimpangan yang menguntungkan juga harus dianalisis, karena penyimpangan yang menguntungkan bisa saja diperoleh sebab perusahaan menetapkan anggaran yang terlalu tinggi. Dalam hal ini dapat dilihat dengan jelas, bahwa di PTPN III Kebun Bandar Selamat terdapat realisasi biaya operasional

yang lebih kecil dari pada anggarannya. Jika menilik pada teori, hal ini adalah jenis penyimpangan yang menguntungkan. Sedangkan adanya beberapa biaya operasional yang realisasinya lebih besar dari anggaran yang ditetapkan, hal ini merupakan jenis penyimpangan yang tidak menguntungkan. Dalam pembahasan ini ini penulis menyimpulkan bahwa permasalahan tersebut merupakan akibat karena kurangnya perencanaan terhadap anggaran biaya operasional dan kurangnya pengawasan yang kurang sehingga ditemukan beberapa jenis penyimpangan.

Sebab-akibat adanya penyimpangan biaya perlu dianalisis oleh menejemen sebab penyimpangan merupakan bukti adanya ketidaktepatan dari pelaksana ataupun tidak tetapnya standar. Ketika mengembangkan bisnis, perusahaan harus menanggung biaya operasional termasuk biaya administrasi dan umum. Adanya pengorbanan ekonomi adalah untuk mencapai tujuan keseluruhan profitabilitas perusahaan. Untuk tujuan ini, perusahaan harus hati-hati dalam merencanakan biaya operasional dan melakukan pengendalian yang baik untuk menghindari biaya yang tidak perlu serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas perencanaan dan pengawasan biaya operasionalnya.

Berdasarkan uraian sebelumnya, penulis menyadari pentingnya perencanaan dan pengawasan biaya operasional perusahaan dalam melakukan kegiatan usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan, yang akan mengarahkan penulis untuk memasukkannya dalam judul “ **Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat Kec. Aek Songsongan Kab. Asahan**”.

B. Perumusan Masalah

Dalam konteks pernyataan diatas, penulis membuat rumusan masalah, sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PTPN III Kebun Bandar Selamat ?

2. Apakah perencanaan dan pengawasan pada PTPN III Kebun Bandar Selamat sudah efektif dalam mencegah terjadinya penyimpangan pada biaya operasional ?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian

Penelitian dilakukan karena

1. Supaya memahami dan mengetahui gambaran yang jelas dan efisiensi perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat.
2. Supaya memahami apakah perencanaan dan pengawasan pada PT Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat efektif untuk menghindari terjadinya penyimpangan biaya operasional.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diinginkan nantinya dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, diantaranya :

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini dirancang untuk memberikan informasi dan masukan yang bermanfaat, serta dapat digunakan sebagai pedoman dalam memperoleh keputusan yang lebih baik dimasa depan, dan menyesuaikan perusahaan ketika terdapat kelemahan dalam pengelolaan keuangan khususnya dalam perencanaan dan pengendalian biaya operasional.

2. Bagi penulis

Bisa dimanfaatkan sebagai bahan untuk memperdalam pengetahuan dan pemahaman juga dapat digunakan untuk membandingkan teori yang diperoleh dalam perkuliahan dengan praktek dilapangan tentang perencanaan dan pengawasan biaya operasional. Dan juga sebagai salah satu syarat bagi penulis agar dapat meraih gelar Sarjana Strata Satu (S1) di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

3. Bagi Pihak Lainnya

Sebagai bahan referensi, memberikan tambahan bahan bacaan, dan bahan pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi teman-teman mahasiswa/I atau orang lain untuk melakukan penelitian yang sama.

D. Batasan Istilah

Agar tidak menimbulkan perbedaan pemahaman, maka perlu diperjelas terminology/ batasan istilah yang digunakan dalam penelitian ini. Batasan istilah yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada pendapat para ahli di bidangnya masing-masing.

1. Biaya operasional adalah suatu biaya yang dikeluarkan secara kontinyu untuk menjalankan produksi, bisnis, atau suatu sistem terdiri dari biaya penjualan dan administrasi umum. Biaya ini erat kaitannya dengan belanja modal, biaya pengembangan perusahaan, atau penyediaan suatu komponen yang tidak bisa dikonsumsi dalam suatu produk atau sistem.
2. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan atau kegiatan yang dilakukan di masa yang akan datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan memilih alternatif. Perencanaan dipandang sebagai rangkaian keputusan yang menyangkut masalah-masalah yang berkaitan dengan kondisi masa depan. Oleh karena itu, perencanaan harus mampu membuat keputusan terbaik yang dapat dilaksanakan agar tidak terjadi kegagalan.
3. Pengawasan didefinisikan sebagai suatu sistem oleh manajemen bisnis yang membandingkan kinerja standar, rencana atau tujuan yang ditentukan, kemudian menentukan apakah kinerja sesuai dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa sumber daya manusia telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai.

Dalam penelitian ini penulis membatasi istilah yang dibahas dalam analisis biaya operasional hanya pada istilah biaya operasional, perencanaan dan

pengawasan karena memahami istilah tersebut sangat penting dalam melakukan analisis perencanaan dan pengawasan biaya operasional. Dengan memahami istilah tersebut, diharapkan akan memudahkan untuk mengetahui bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional di PTPN III Kebun Bandar Selamat.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teoritis

1. Biaya Operasional

a. Definisi Biaya Operasional

Biaya (*cost*) berbeda dengan beban (*expense*). Dalam arti luas adalah penyerahan sumber daya ekonomi, diukur dalam satuan moneter, untuk diproduksi atau dapat diproduksi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti sempit, nilai adalah sebagian kecil dari nilai barang yang dikorbankan untuk perusahaan menghasilkan pendapatan. Beban adalah biaya yang telah jatuh tempo, yaitu pengorbanan yang diperlukan atau dikeluarkan untuk mencapai hasil, atau biaya yang telah membawa manfaat tetapi sekarang sudah habis. Biaya tidak terpakai yang mungkin berguna di masa depan diklasifikasikan sebagai aset. Biaya ini termasuk dalam neraca.

Biaya Operasional secara harfiah terdiri dari dua kata: "biaya" dan "operasional". Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), biaya mengacu pada fasilitas, biaya, pembelian dan pengeluaran yang digunakan untuk segala sesuatu (produksi, penjualan, dll).

Biaya operasional adalah Biaya moneter yang harus digunakan untuk kegiatan komersial, yaitu dalam bentuk biaya penjualan dan manajemen yang menghasilkan pendapatan, tidak termasuk biaya yang dipertimbangkan dalam biaya produksi dan penyusutan. ¹

Biaya operasional merupakan unsur terpenting dalam kegiatan ekonomi dari suatu perusahaan karena dapat menghasilkan pendapatan usaha. Dalam menjalankan kegiatannya perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya diantaranya biaya bahan baku, upah langsung, dan biaya overhead dimana ketiganya disebut biaya

¹ T. Hani Handoko, *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan operasi*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta,2000),h.115.

produksi, biaya lainnya untuk kelancaran penjualan atau pemasaran administrative disebut dengan biaya operasional.

Maka dapat disimpulkan bahwa biaya operasional adalah suatu biaya yang dikeluarkan secara kontinyu untuk menjalankan produksi, bisnis, atau suatu system terdiri dari biaya penjualan dan administrasi umum. Biaya ini erat kaitannya dengan belanja modal, biaya pengembangan perusahaan, atau penyediaan suatu komponen yang tidak bisa dikonsumsi dalam suatu produk atau system. Dengan kata lain, biaya operasi mencakup semua biaya yang dikeluarkan untuk keperluan operasi perusahaan selain produksi. Biaya operasional perusahaan juga digunakan untuk mengukur pengorbanan perusahaan untuk mencapai tujuan laba.

b. Elemen Biaya Operasional

Elemen-elemen biaya operasional diantaranya adalah:

- 1) Biaya pemasaran (marketing expanses), ialah semua biaya yang terdapat dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan pemasaran dilakukan.
- 2) Biaya administrasi (administration expense), ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan administrasi dilakukan.

Masing-masing biaya ini dipecah menjadi elemen-elemen berikut:

- a) Biaya penjualan adalah total biaya penjualan.
 - (1) Gaji staf bagian penjualan, yaitu biaya gaji yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk staf penjualan.
 - (2) Biaya pemeliharaan bagian penjualan, yaitu biaya bisnis pemeliharaan barang yang dijual kepada konsumen.

- (3) Biaya perbaikan penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam memperbaiki produk elektronik yang rusak.
 - (4) Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan, yaitu biaya perusahaan yang terkait dengan penyusutan peralatan dibagian penjualan.
 - (5) Biaya penyusutan gudang bagian penjualan, yaitu beban yang dikeluarkan perusahaan akibat penyusutan gedung-gedung didaerah penjualan.
 - (6) Biaya iklan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan untuk mempromosikan barang dan jasa, meningkatkan penjualan, dan lain-lain.
- b) Biaya administrasi dan umum adalah semua biaya yang berkaitan dengan fungsi administrasi dan umum, yaitu :
- (1) Gaji dan upah, termasuk : gaji, tunjangan dan bonus, tunjangan lembur, pajak penghasilan, upah borongan dan lain-lain.
 - (2) Kesejahteraan pekerja, termasuk: pengorbanan yang dilakukan pekerja untuk rekreasi dan olahraga pendidikan dan perpustakaan dan lain-lain.
 - (3) Biaya reparasi dan pemeliharaan, termasuk : reparasi dan pemeliharaan untuk kendaraan bermotor, peralatan kantor, taman dan halaman kantor, gedung perkantoran, dan lain-lain.
 - (4) Biaya penyusutan aktiva tetap, meliputi: penyusutan untuk kendaraan kantor, peralatan kantor, gedung kantor, dan barang-barang lainnya.
 - (5) Biaya administrasi dan umum lainnya, termasuk : biaya percetakan, alat tulis, perlengkapan kantor

lainnya, biaya air dan listrik, biaya telepon dan telegram, biaya perjalanan dan lain-lain.

Berdasarkan uraian diatas data disimpulkan bahwa elemen biaya penjualan adalah semua biaya yang mengacu pada semua biaya yang dikeluarkan dalam penjualan dan biaya-biaya lain yang berhubungan dengan kegiatan penjualan.²

c. Manfaat Data Biaya Operasional

Manfaat dari data biaya operasional antara lain sebagai berikut:

- 1) Membantu dalam penentuan harga
- 2) Untuk tujuan-tujuan pengawasan
- 3) Untuk pengendalian beban
- 4) Perhitungan laba rugi periodik
- 5) Untuk pengambilan keputusan
- 6) Melihat masa depan perusahaan.

2. Perencanaan Biaya Operasional

a. Definisi Perencanaan Biaya Operasional

Perencanaan pada dasarnya adalah memilih alternatif yang dapat dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan bisnis, sumber daya ekonomi, dan kendala yang dihadapi. Setiap perusahaan harus menentukan perencanaan yang merupakan bentuk usaha untuk merumuskan tujuan dan menyusun program operasi yang lengkap dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Termasuk pula menentukan strategi yang disusun untuk jangka pendek dan jangka panjang. Tanpa perencanaan yang baik, perusahaan kemungkinan besar akan mengalami kegagalan dan kehilangan tujuannya.

Perencanaan merupakan perilaku berdasarkan fakta dan asumsi. Kegiatan ini menggambarkan kegiatan yang dilakukan untuk

² M. Munandar, *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi Kedua, (BPFE:Yogyakarta, cet 5, 2015), h.24.

mencapai tujuan yang diinginkan.³ Perencanaan biaya operasional dianggap sebagai seperangkat solusi, termasuk hal yang berhubungan dengan biaya operasional dimasa yang akan datang. Tujuan utama perencanaan biaya operasional adalah untuk memantau program serta penentuan biaya operasional memiliki beberapa tujuan diantaranya ialah :

- a. Untuk membantu manajemen dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi.
- b. Membantu memperjelas latar belakang masalah potensial.
- c. Memungkinkan manajer memahami situasi perusahaan secara keseluruhan dengan jelas.
- d. Membantu mendefinisikan tanggung jawab lebih akurat.
- e. Mengeluarkan perintah dalam operasi
- f. Meningkatkan koordinasi antar organisasi
- g. Membuat tujuan lebih spesifik, terperinci dan mudah dipahami.
- h. Hemat waktu, usaha dan uang.

Ada empat fungsi dari perencanaan, yaitu perencanaan kepemimpinan, perencanaan untuk meminimalkan ketidakpastian, perencanaan meminimalkan pemborosan sumber daya, perencanaan sebagai penetapan standar kendali mutu.⁴

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah proses penentuan tindakan atau kegiatan yang dilakukan di masa yang akan datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan memilih alternatif. Perencanaan dipandang sebagai rangkaian keputusan yang menyangkut masalah-masalah yang berkaitan dengan kondisi masa depan. Oleh karena itu, perencanaan harus mampu membuat

³ M.Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*, (Salemba Empat:Yogyakarta, ed 1, 2000), h.3

⁴ Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah (ed.), *Pengantar Manajemen*, (Jakarta:Kencana,2005).h.97.

keputusan terbaik yang dapat dilaksanakan agar tidak terjadi kegagalan.

Perencanaan juga telah dijelaskan oleh Allah SWT didalam Firman-Nya Q.S Al-Hasyr (59):18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : “ Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Berdasarkan tafsir At-Tabari Jilid XXII tahun 2001, dalam rangkaian ayat ini, Allah memanggil orang-orang beriman, yaitu orang-orang yang membenarkan dan mengesakan Allah, untuk bertakwa kepada-Nya dengan melakukan segala macam kewajiban dan menjauhi kemaksiatan.

Firman Allah, “Dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat)” Hendaknya setiap kalian memperhatikan persiapan amalan sebelum datangnya hari kiamat, apakah dengan amalan baik yang akan menyelamatkannya ataukah amalan jelek yang akan membinasakannya. Satu riwayat menyebutkan dari Qatadah, ia berkata berkaitan dengan penggalan ayat ini, bahwa Allah semakin mendekatkan datangnya hari kiamat sehingga kedatangannya seolah seperti hari esok, dan hari esok disitu adalah hari kiamat.

Firman Allah “Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan” maksudnya Allah Maha mengetahui terhadap amalan-amalan kalian, yang baik maupun yang jeleknya, tidak luput sedikitpun dari pengawasan-Nya, dan Allah Maha membalas atas segala amalan-amalan itu.

Maksud firman Allah, *“Dan janganlah kamu seperti orang-orang yang lupa kepada Allah”* adalah janganlah kalian menjadi seperti orang-orang yang meninggalkan hak Allah yang mesti ditunaikan oleh seorang hamba. Sehingga *“Allah menjadikan mereka lupa akan diri sendiri”* yaitu mereka menjadi lupa akan bahagian diri mereka sendiri untuk berbuat kebaikan.

Firman Allah, *“Mereka itulah orang-orang yang fasik”*, yaitu orang-orang yang melupakan Allah itulah mereka adalah orang-orang yang fasik, orang-orang yang keluar dari ketaatan kepada Allah menuju kemaksiatan.⁵

Berdasarkan tafsir ayat diatas telah dijelaskan bahwa hendaknya seorang muslim memiliki perencanaan yang sesuai dengan tujuan kehidupannya yaitu mendapatkan surganya Allah SWT. Perencanaannya adalah dengan melakukan setiap apa yang di perintah Allah SWT dan menjauhi segala sesuatu yang di larang Allah SWT. Demikian juga dengan perencanaan yang dilakukan perusahaan adalah untuk memperoleh tujuan utama perusahaan yaitu memperoleh laba. Dalam memperoleh laba perusahaan harus memiliki perencanaan atau strategi dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

Dalam pelaksanaan perencanaannya hendaknya seorang muslim berpegang teguh dengan aturan yang telah ditetapkan Allah SWT dan tidak melenceng dari aturanNya karena sesungguhnya Allah selalu mengawasi apa yang di perbuat hambanya. Begitu pula dengan pelaksanaan perencanaan yang telah di susun oleh perusahaan, hendaknya dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah di rencanakan. Dalam penelitian ini, perencanaan biaya dituangkan dalam bentuk anggaran. Maka hendaknya dalam merealisasikan anggarannya harus sesuai atau lebih kecil dari biaya anggaran yang telah di tetapkan sebelumnya atau tidak mengalami penyimpangan dari biaya yang

⁵ Muhammad Saifudin,et.al, *Syamil Al-Qur'an Miracle The Reference*,(Bandung: SYGMA PUBLISHING, 2010), h.1094

telah di tetapkan. Agar tercerminkan bahwa pelaksanaan perencanaan biaya operasionalnya sudah efektif.

b. Sifat-sifat dari Perencanaan

- 1) Kontribusi terhadap pencapaian tujuan (contribution of objective), yaitu perencanaan untuk mencapai tujuan perencanaan.
- 2) Keistimewaan perencanaan (primacy of planning), yaitu semua rencana dalam proses pengelolaan selaluyang pertama dan rencana tersebut harus dapat menunjukkan arah proses pengelolaan selanjutnya.
- 3) Kemampuan untuk menyelesaikan rencana dari perencanaan (pervasiveness of planning),perencan adalah dasar dari manajemen yang mencakup pencapaian tujuan.
- 4) Efisiensi dari perencanaan (efficiency of planning), rencana yang telah direncanakan dapat dilaksanakan secara efisien.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan

Semua rencana dalam organisasi manajemen dan organisasi perusahaan telah mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap rencana mempertimbangkan fungsi perencanaan sebagai faktor dalam menentukan rencana.

Fungsi perencanaan ini dibagi menjadi:

- 1) Rencana strategis, yang menggambarkan arah bisnis utama jangka panjang perusahaan.
- 2) Perencanaan Taktis adalah perusahaan kecil yang rencananya sejalan dengan strategi.
- 3) Perencanaan operasional, pengembangan metode yang dapat digunakan segera.
- 4) Rencana kontinjensi adalah rencana alternatif yang dirancang untuk menghadapi berbagai situasi bisnis yang mungkin timbul.

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan ketika merencanakan, yaitu:

1) Tujuan bisnis

Hal pertama yang harus dipertimbangkan saat membuat rencana adalah memahami dan mempelajari tujuan bisnis. Tujuan tersebut diwujudkan dalam visi dan misi perusahaan.

2) Lingkungan sosial-politik dan ekonomi

Manajemen harus mempertimbangkan lingkungan ekonomi dan politik ketika merencanakan, yang berguna untuk memperkirakan biaya anggaran. Dampak terhadap kondisi ekonomi seperti inflasi dan suku bunga serta kondisi politik seperti suhu politik akan mempengaruhi keamanan dan pemilu.

3) Sumber daya

Mengacu pada keyakinan bahwa sumber daya yang tersedia bagi perusahaan dapat mencapai tujuan yang sulit untuk dikembangkan.

4) Tindakan pencegahan

Diyakini bahwa perusahaan dapat mengarahkan, mengoordinasikan atau menerapkan tindakan masa depan yang direncanakan untuk mencapai tujuan atau mencegah situasi yang menghambat kemajuan

5) Kontinuitas

Memahami atau mengakui bahwa bisnis berkelanjutan dan perkembangan yang diharapkan dalam kondisi memerlukan evaluasi terus menerus terhadap tujuan, kendala, dan rencana aksi.⁶

d. Karakteristik Anggaran

Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

- 1) Perkiraan potensi keuntungan di bidang usaha dalam anggaran.
- 2) Dinyatakan dalam mata uang, meskipun kuantitas moneter dapat didukung oleh kuantitas non-moneter (seperti unit yang dijual atau diproduksi).
- 3) Biasanya mencakup satu tahun. Perusahaan yang sangat dipengaruhi oleh faktor musiman mungkin memiliki dua anggaran per tahun. Misalnya, perusahaan mode biasanya memiliki anggaran musim gugur dan anggaran musim semi.
- 4) Sebagai komitmen manajemen, manajer berjanji untuk mengambil tanggung jawab untuk mencapai tujuan anggaran.
- 5) Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang memiliki kekuasaan lebih dari pejabat anggaran.
- 6) Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
- 7) Kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran secara berkala, dan perubahan dapat dianalisis dan dijelaskan.

e. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Anggaran adalah rencana terperinci untuk memperoleh dan menggunakan sumber daya keuangan dan lainnya selama periode waktu tertentu. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa

⁶ Nurwahidah, "Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional" (Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Asahan, 2014), h.33.

anggaran adalah rencana keuangan untuk mencapai tujuan, tetapi tidak semua rencana dapat disebut anggaran.⁷

Anggaran tidak hanya sebagai alat untuk mengkoordinasi pelaksanaan rencana, tetapi juga merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu anggaran bukan merupakan tujuan dan tidak dapat digantikan oleh manajemen.

Faktor-faktor berikut harus dipertimbangkan saat menyusun anggaran:

- 1) Memahami tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
- 2) Data dari tahun-tahun sebelumnya.
- 3) Kemungkinan evolusi kondisi ekonomi.
- 4) memahami taktik, strategi dan gerak-gerik pesaing.
- 5) Peluang untuk perubahan politik.
- 6) Penelitian pengembangan bisnis.

Langkah-langkah menyusun anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) Manajemen tertinggi prinsip penyusunan anggaran (termasuk tujuan perusahaan secara keseluruhan) untuk setiap departemen serta membentuk komite anggaran, jika terdapat komite.
- 2) Setiap departemen menyusun anggaran operasional (rencana laba) dimulai dengan perkiraan penjualan dan anggaran penjualan dari setiap manajer yang terlibat menerima anggaran penjualan sebagai dasar untuk menyusun anggaran operasionalnya sendiri. Pada tahap ini, konsultasi dengan komite anggaran atau manajemen yang lebih tinggi sering dilakukan.
- 3) Negosiasi antar departemen dan komunikasi dengan atasan.
- 4) Mengkoordinasi dan merevisi item anggaran yang diusulkan ke setiap bagian oleh komite anggaran. Beberapa perbaikan

⁷Garison dan Noreen, *Akuntansi Manajerial*, (Jakarta : Salemba Empat, ed 1, cet 1, 2000), h. 342.

dilakukan agar terjadi keseimbangan antara anggaran dari departemen yang satu dengan anggaran dari departemen lain. Konsultasikan dengan pemangku kepentingan untuk membahas evaluasi.

- 5) Persetujuan akhir dari manajemen tertinggi. Kemudian alokasi anggaran inti ke masing-masing departemen.⁸

f. Tujuan dan Manfaat Anggaran

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaat. Tujuan dan manfaat dari pada anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Merupakan dasar hukum resmi untuk pemilihan sumber pendanaan dan dana investasi.
- 2) Membatasi jumlah dana yang diajukan dan digunakan.
- 3) Merinci jenis sumber dana yang dicari.
- 4) Merampingkan sumber pendanaan dan investasi untuk mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Memperbaiki rencana yang direncanakan, karena anggaran lebih jelas dan lebih terlihat.
- 6) Mempertimbangkan, menganalisis dan memutuskan setiap proposal pendanaan .

Anggaran memiliki banyak manfaat, antara lain :

- 1) Anggaran menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan.
- 2) Semua aktivitas dapat diorientasikan untuk pencapaian tujuan bersama.
- 3) Menyediakan standar evaluasi kinerja.
- 4) Memperkuat komunikasi dan koordinasi.
- 5) Dapat digunakan sebagai alat menilai kekuatan dan kelemahan pegawai.

⁸ Amin Widjaja Tunggal, *Akuntansi Manajemen untuk Usahawan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), h.130.

- 6) Dapat memotivasi pegawai.
- 7) Meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai.
- 8) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang tidak perlu.
- 9) Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan asset dapat digunakan dengan efisiensi maksimal.
- 10) Alat bantu pengajaran para manajer.

g. Kelemahan Anggaran

Kelemahan-kelemahan yang membatasi anggaran :

- 1) Karena anggaran didasarkan pada perkiraan, kegiatan dilakukan sesuai dengan definisi perkiraan.
- 2) Anggaran hanyalah sebuah rencana, dan rencana itu hanya akan berhasil jika dilaksanakan dengan hati-hati.
- 3) Anggaran adalah alat yang dapat membantu manajer melakukan tugasnya, bukan menggantikannya.
- 4) Kondisi yang ditetapkan tidak selalu seratus persen konsisten dengan prediksi di atas, sehingga diperlukan fleksibilitas.

3. Pengawasan Biaya Operasional

a. Definisi Pengawasan

Setiap aktivitas, pekerjaan, atau tugas perlu terus dipantau untuk memastikan bahwa setiap operasi, tugas, atau tugas dilakukan dalam batas yang ditentukan. Tanpa perencanaan dan pengorganisasian, tidak ada pengawasan.

Pengawasan didefinisikan sebagai suatu sistem oleh manajemen bisnis yang membandingkan kinerja standar, rencana atau tujuan yang ditentukan, kemudian menentukan apakah kinerja sesuai dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa sumber daya manusia telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan. Beberapa pengertian

pengawasan telah dikemukakan oleh banyak penulis dibidang manajemen.

Definisi pengawasan adalah sebagai proses mendefinisikan indikator kinerja dan mengambil tindakan yang membantu mencapai hasil yang diharapkan berdasarkan kinerja yang dijadwalkan. Oleh karena itu, para pemimpin bisnis perlu menetapkan standar kinerja untuk setiap pekerjaan yang mereka lakukan, baik dalam sumber daya manusia, manufaktur, pemasaran, atau bagian lain dari organisasi. Standar kinerja ini menunjukkan apakah manajer harus mengambil tindakan korektif dalam implementasi selanjutnya jika ditemukan lebih banyak penyimpangan. Oleh karena itu, pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai rencana.⁹

Pengawasan atau pengendalian sebagai salah satu fungsi manajemen bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dikembangkan oleh perusahaan dapat dilaksanakan sesuai dengan kegiatan yang direncanakan. Oleh karena itu, fungsi pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis untuk menetapkan standar kinerja dan beberapa tujuan yang direncanakan, mengembangkan sistem umpan balik informasi, membandingkan hasil yang dicapai dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, dan mengidentifikasi penyimpangan. Dan tingkat maknanya masing-masing. Penyimpangan dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada dasarnya, pemantauan tidak hanya digunakan untuk menilai apakah sesuatu membuat kemajuan, tetapi juga mencakup tindakan korektif yang mungkin perlu diambil, seperti mendefinisikan dan menyesuaikan kriteria untuk mencapai tujuan dari waktu ke waktu.

⁹ Sunarji Harahap, *Pengantar Manajemen Pendekatan Integratif Konsep Syariah*, (Medan:Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Negeri Sumatera Utara,2016),h.117.

Pengawasan juga telah di jelaskan di dalam firman Allah dalam Q.S Asy-Syura (42) :6 yaitu:

وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءَ اللَّهُ حَفِيفٌ عَلَيْهِمْ وَمَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِوَكِيلٍ

Artinya : *Dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah, Allah mengawasi (perbuatan) mereka; adapun engkau (Muhammad) bukanlah orang yang disertai mengawasi mereka.*¹⁰

Dalam kitab Al-Misbah Al-Munir fi Tahzib Tafsir Ibnu Katsir, beliau menjelaskan bahwa maksud firman Allah “*Dan orang-orang yang mengambil pelindung-pelindung selain Allah*” yaitu orang-orang musyrik, “*Allah mengawasi (perbuatan) mereka*” maksudnya Allah Maha Mengawasi perbuatan-perbuatan mereka. Dia akan menghitung amal-amal tersebut dan mengira-ngiranya. Dia akan membalas amal-amal tersebut untuk mereka dengan balasan yang secukup-cukupnya. Maksud firman Allah “*adapun engkau (Muhammad) bukanlah orang yang disertai mengawasi mereka*” yaitu engkau hanya pemberi peringatan. Dan Allah lah Yang Maha Mengawasi urusan segala sesuatu.¹¹

Ketika manusia sadar bahwa Allah mengawasi setiap perbuatannya, maka manusia akan berhati-hati dalam bertindak sehingga meminimalisir atau menghindari sesuatu yang di larang oleh Allah SWT. Sama halnya dengan pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap kegiatan usahanya. Pengawasan diperlukan agar meminimalisir serta menghindari adanya ketidaksesuaian dalam melaksanakan kegiatan usaha perusahaan. Sehingga perusahaan dapat dengan mudah mencapai target yang telah direncanakan, yakni memperoleh laba demi keberlangsungan kegiatan perusahaan.

¹⁰ Departemen Agama, *Alquran Al-karim dan Terjemahnya*, (Semarang: PT.Karya Toha Putra, 2002), h. 483

¹¹ Muhammad Saifudin,et.al, *Syamil Al-Qur'an Miracle The Reference*,(Bandung: SYGMA PUBLISHING, 2010), h.964

b. Tipe-tipe Pengawasan

1. Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*)

Dirancang untuk memprediksi penyimpangan dari standar atau target dan memungkinkan untuk dilakukannya koreksi sebelum menyelesaikan fase aktivitas tertentu.

2. Pengawasan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*)

Ini adalah proses dimana aspek-aspek tertentu dari suatu prosedur harus terlebih dahulu disetujui atau ketentuan tertentu harus segera dipenuhi sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan “*double chek*” yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.¹² Concurrent control terutama mencakup perilaku para manajer yang mengarahkan pekerjaan bawahannya. Manajemen mengacu pada tindakan yang diambil oleh mnajer untuk:

- a) Melatih bawahan untuk menggunakan prosedur yang tepat.
- b) Mengawasi pekerjaan mereka untuk memastikan pekerjaan diselesaikan dengan benar. Proses pengarahan tidak hanya meliputi bagaimana instruksi di komunikasikan, tetapi juga bagaimana sikap para pemberi instruksi.
- c) Pengawasan umpan balik (*feedback controlling*)

3. Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

Ada beberapa metode pengawasan feed back yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu:

- a) Analisis Laporan Keuangan (*Financial Statement Analysis*)

¹² Rizki Adek Putri “*Pengawasan (Controlling)*”,<http://www.wordpress.com> diunduh pada tanggal 07 Agustus 2020

- b) Analisis Biaya Standar (*Standard Cost Analysis*)
- c) Pengawasan Kualitas (*Quality Control*)
- d) Pengukuran Kinerja Karyawan (*Employee Performance Evaluation*)

c. Sifat-sifat Pengawasan

Sistem pengawasan akan efektif jika penerapannya dapat memenuhi sifat-sifat berikut:

1. Dapat mencerminkan karakteristik dan kebutuhan dari kegiatan yang diawasi.
2. Segera melaporkan penyimpangan yang terjadi
3. Fleksibel
4. Dapat mencerminkan model organisasi
5. Ekonomis
6. Mudah di mengerti
7. Tindakan korektif dapat dipastikan.

Fokus pengawasan adalah unsur manusia, karena semua organisasi melakukan kegiatan pada manusia, dan objek pengawasan dan pengawasan adalah semua manusia.¹³

d. Faktor –faktor Pentingnya Pengawasan

Ada beberapa faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi, faktor-faktor itu adalah :

1. Perubahan lingkungan organisasi.

Berbagai perubahan dalam lingkungan organisasi terus terjadi dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya produk dan inovasi baru dari pesaing, penemuan bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah yang baru, dan lain-lain. Melalui fungsi pengawasan menejer mendeteksi perubahan-perubahan yang

¹³ Nurwahidah, “ *Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional*” (Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Asahan, 2014), h.36.

berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2. Meningkatnya kompleksitas organisasi.

Semakin besar organisasinya, semakin formal dan menyeluruh pengawasannya. Semua ini membutuhkan pelaksanaan fungsi pengawasan yang lebih efektif dan efisien.

3. Kesalahan-kesalahan.

Sistem pengawasan memungkinkan manajer mengetahui kesalahan-kesalahan lebih awal sebelum akhirnya menjadi kritis.

4. Manajer perlu mendelegasi wewenang.

Hanya dengan menerapkan sistem kontrol, manajer dapat menentukan apakah bawahannya telah menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.¹⁴

e. Pengawasan Biaya Operasional

Pengawasan biaya efektif terdiri dari dua aspek yaitu :

1. Pengawasan biaya operasional

Pengawasan biaya operasional bertujuan untuk memantau bisnis perusahaan dan memantau semua biaya yang terkait dengan barang atau jasa yang diproses sampai produk terjual.

2. Pengawasan akuntansi

Pengawasan akuntansi adalah pengawasan melalui prosedur hipotek dan catatan-catatan keuangan yang sehat. Pengawasan biaya operasional dilakukan oleh manajer senior perusahaan sebagaibagian dari kegiatan perusahaan.

¹⁴ Sunarji Harahap, *Pengantar Manajemen Pendekatan Integratif Konsep Syariah*, (Medan: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Negeri Sumatera Utara, 2016), h.130.

Namun, seiring berkembangnya bisnis, ketika proposal hampir direalisasikan, penelusuran biaya operasional tidak dapat dipertahankan karena terjadinya pemborosan. Oleh karena itu, pengawasan operasional harus ditambahkan ke pengawasan akuntansi. Pengawasan akuntansi adalah pengawasan melalui prosedur akuntansi dan pencatatan. Karena tujuan dari produk ini adalah untuk fokus pada pengelompokan biaya, dan kemudian lebih memperhatikan sistem pengarsipan yang dapat memberikan laporan biaya dan alur kerja, dan memberikan laporan ringkasan tentang masalah terkait pengawasan dan laporan statistic untuk menindaklanjuti perkembangan penanggung jawab pengeluaran, apakah mereka melakukan tugasnya sesuai dengan pedoman yang ditetapkan atau tidak

f. Teknik Pengawasan Biaya Operasional

Dalam melaksanakan pengawasan biaya operasi, dapat digunakan teknik pengawasan sebagai berikut:

1. Pengawasan dengan menggunakan anggaran

Anggaran memainkan peran penting dalam fungsi pengawasan biaya operasional, yaitu sebagai ukuran untuk mengukur pelaksanaan rencana, yang bertujuan untuk menghindari penyimpangan berbahaya yang perlu dipantau dan diperbaiki segera. Tindakan perlu segera diambil, dan tindakan yang bermanfaat perlu diperkuat atau setidaknya didukung untuk mempertahankannya dan menggunakannya sebagai dasar untuk perencanaan dan pelacakan yang lebih baik di masa depan.

Analisis diperlukan karena tidak ada artinya mengetahui bahwa situasi ini ada. Namun, ini tidak berarti bahwa manajemen dapat mengabaikan kebutuhan anggaran, tetapi harus mewaspadaai kemungkinan dengan adanya tindakan dengan sengaja menutupi kesalahan atau kekurangan yang ada. Oleh karena itu, jelas bahwa anggaran perusahaan merupakan alat

yang penting bagi manajemen untuk melakukan pengawasan atau mengeksekusi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

2. Pengawasan dengan menggunakan standar

Cara lain untuk mengawasi biaya operasional adalah dengan menggunakan standar. Dimana penggunaan standar dapat lebih meningkatkan kinerja, dengan menghubungkan kinerja dengan biaya yang dikeluarkan. Biaya standar adalah biaya yang ditentukan berdasarkan penelitian yang cermat sebelumnya. Biaya standar menunjukkan berapa biaya yang harus dikeluarkan dalam operasi yang normal dan efisien sehingga dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk pengukuran kegunaan. Biaya standar adalah target yang diharapkan dan tolak ukur yang dapat Anda gunakan untuk mengukur dan memperkirakan biaya yang sebenarnya.

g. Tujuan Pengawasan Biaya Operasional

Tujuan utama pengawasan biaya operasional adalah untuk memastikan bahwa rencana tersebut sejalan dengan anggaran sebelumnya. Untuk mencapai tujuan utama ini, pengawasan biaya operasi tahap pertama bertujuan untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan instruksi yang diberikan. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi kelemahan dan kesulitan yang dihadapi dalam mengimplementasikan rencana operasional. Pengawasan biaya operasional yang benar-benar efektif dapat mencapai tujuan sistem pengawasan biaya operasional, setidaknya harus segera melaporkan jika terdapat penyimpangan dari perencanaan.

Sistem pengendalian biaya operasi yang efektif harus dapat segera melaporkan penyimpangan sehingga dapat segera diambil tindakan untuk memperbaiki penyimpangan tersebut untuk

pelaksanaan lebih lanjut, sehingga pelaksanaan secara keseluruhan benar-benar sesuai atau mendekati rencana sebelumnya.

Pengawasan biaya operasional memiliki keuntungan bagi organisasi, yaitu :

- a. Anda dapat segera melaporkan penyimpangan biaya operasi.
- b. Tindakan korektif dapat dipastikan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang analisis perencanaan dan pengawasan biaya operasional sudah banyak dilakukan, diantaranya nya oleh Budi Bagaskoro dan Aulia Jihan 2017¹⁵, Hartaty Simangunsong 2006¹⁶, Norma Rifa¹⁷, Sri Utami Nova Yanthi 2009¹⁸, Rahmat Berutu 2007¹⁹. Secara umum penelitian-penelitian tersebut dapat dilihat pada table berikut.

¹⁵ Budi Bagaskoro dan Aulia Jihan (ed), “*Analisis Anggaran Operasional dan Realisasinya sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penilaian Kinerja Perusahaan Study Kasus Oakwood Cozmo Jakarta*” (Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Jakarta, J-STP Vol.2 No.3 2017), diunduh pada tanggal 15 agustus 2020, hal.336.

¹⁶ Hartaty Simangunsong, “ *Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasi pada PT. PLN (PERSERO Pembangkit Sumatera Bagian Utara*” (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara 2006), diunduh pada tanggal 16 agustus 2020, hal. 45-46.

¹⁷ Rifa Norma, “*Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional PT Perkebunan Nusantara IV Medan*” (Program Studi Perbankan dan Keuangan, Jurusan Akuntansi, POLMED), diunduh pada 2 agustus 2020, HAL 41.

¹⁸ Sri Utami Nova Yanthi, “*Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional dalam Rangka Peningkatan Laba Perusahaan pada PT. Adira Dinamika Multifinance Car Division Cabang Medan*” (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara 2009), diunduh pada tanggal 16 Agustus 2020, hal.63.

¹⁹ Rahmat Berutu, “ *Analisis Perencana dan Pengawasan Biaya Operasional PT Hexasetia Sawita Medan*” (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara 2007), diunduh pada tanggal 15 Agustus 2020, hal.46-48

Tabel 1.2
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul penelitian	Variable Penelitian	Metode Penelitian	Hasil penelitian
1	Budi Bagaskoro dan Aulia Jihan 2017	Analisis Anggaran Operasional dan Realisasinya Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penilaian Kinerja Perusahaan (jurnal)	Anggaran Operasional dan Realisasinya Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penilaian Kinerja Perusahaan	Kualitatif (variance analysis)	Anggaran yang disiapkan bersifat tetap dan tidak dapat digunakan secara efektif. Oleh karena itu, penyimpangan dari rencana tidak dapat dipertimbangkan dalam anggaran. Laporan audit Oakwood Premier Cozno Jakarta hanya mencantumkan anggaran, pelaksanaan dan penyimpangan, dan tidak menjelaskan alasan penyimpangan.
2	Hartaty Simangunsong 2006	Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya	Perencanaan dan pengawasan biaya operasi	Deskriptif kualitatif	Anggaran belanja operasional digunakan sebagai alat perencanaan dan

		Operasi pada PT.PLN (PERSERO) Pembangkit Listrik Sumatera Utara			pemantauan di PT PLN (PERSERO) Generador Sumbagut, kemudian PT PLN (PERSERO) Generador Sumbagut akan mempertimbangan faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi tujuan perusahaan dalam menyusun anggaran belanja operasional.
3	Norma Rifa	Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan	Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan	Kualitatif	Perencanaan yang dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara IV Medan sudah baik, karena penganggaran dilakukan secara terstruktur dan mekanisme penganggaran ditetapkan melalui RUPS, namun adanya

					<p>kendala pada saat penerimaan RKAP melebihi batas waktu yang ditentukan, sehingga harus ada penambahan waktu dan ini dapat memperlambat perusahaan. Pengawasan PT Perkebunan Nusantara IV tidak baik karena adanya <i>Human Error</i> dan ditemukannya perbedaan atas anggaran dalam formulir permintaan anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan.</p>
4	Sri Utami Nova Yanthi 2009	Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional dalam	Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional dalam	Deskriptif Kualitatif	<p>Ketika anggaran perusahaan bersifat top-down dan bottom-up, sudah cukup baik untuk</p>

		Rangka Meningkat kan Laba Perusahaa n pada PT Adira Multifinan ce Car Division Cabang Medan	Rangka Meningkat kan Laba		merencanakan pengeluaran operasional perusahaan.maka anggaran PT. Adira Dinamika merupakan hasil kesepakatan bersama. Selain faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan anggaran perusahaan yaitu penurunan penjualan cabang, kenaikan bunga bank, dan penurunan jumlah pegawai yang menerima gaji, kisaran anggaran yang ditetapkan melebihi ruang lingkup pelaksanaan.
5	Rahmat Berutu 2007	Analisis Perencana an dan Pengawas	Perencana an dan Pengawas an Biaya	Deskriptif kualitatif	Perencanaan biaya Operasional PT Hexasetia Sawita telah

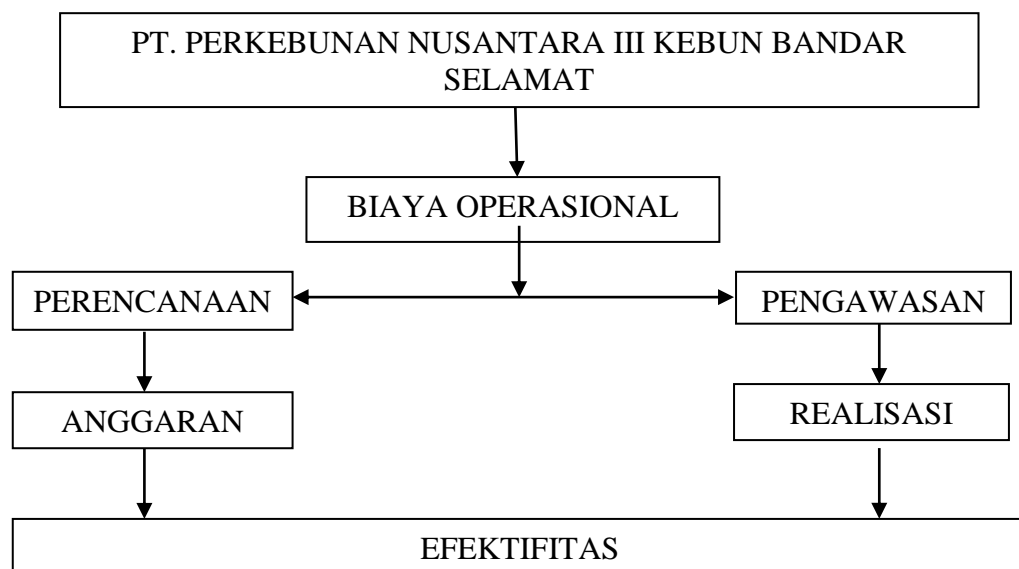
		an Biaya Operasion al PT Hexasetia Sawita Medan	Operasion al		melakukan proses yang tepat, yakni melakukan penyusunan anggaran biaya operasional berdasarkan kebutuhan perusahaan Selain itu, perkiraan biaya operasional didasarkan pada hasil periode sebelumnya. Selanjutnya pihak pengawasan PT Hexasetia Sawita berusaha mengendalikan biaya operasional dari anggaran operasional dengan baik. Penyimpangan yang terjadi cenderung penyimpangan yang merugikan.
--	--	--	-----------------	--	---

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu, perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan penulis saat ini yaitu berbedanya

tempat riset dilakukan sehingga hasil yang di peroleh juga berbeda karena hambatan-hambatan atau masalah yang dialami oleh perusahaan penelitian terdahulu dan sekarang juga berbeda. Ada beberapa penelitian terdahulu yang menggunakan metode penelitian serta penentuan variabel penelitian yang berbeda dengan penelitian saat ini. Misalnya saja penelitian yang dilakukan oleh Budi Bagaskoro dan Aulia Jihan pada tahun 2017 dengan menggunakan metode kualitatif (*analysis varians*) dan anggaran operasional dan realisasinya sebagai alat bantu manajemen dalam penilaian kinerja perusahaan sebagai variable penelitiannya.

C. Kerangka Teoritis

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun atau digambarkan paradig penelitian sebagai berikut:



Gambar 1.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

Berdasarkan struktur di atas, penulis ingin menjelaskan tentang biaya operasional, pusat penelitian mana yang harus direncanakan dan

diawasi, dan menggambarkan hubungan antara perencanaan dan pengawasan biaya operasional. Perencanaan atas dasar biaya operasional tanpa pengawasan tidak akan mencerminkan hasil. Rencana selesai, begitu pula sebaliknya, jika tidak ada rencana, tidak ada pengawasan, tidak ada dasar pengawasan, dan tidak ada arah untuk mencapai tujuan. Setelah menyelesaikan dua proses ini, menjadi jelas apakah perusahaan memiliki penyimpangan atau masalah. Dan ketika perusahaan melakukan perencanaan dan pengawasan yang efektif, dapat segera memecahkan masalah kerentanan keamanan dan meningkatkan pendapatan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Objek penelitian ini adalah perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT.Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat Kec. Aek songsongan Kab.Asahan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berdasarkan filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana merencanakan dan mengawasi biaya operasional pada PT Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat Kec. Aek songsongan Kab.Asahan.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat yang beralamat di Pondok lama Afd.III Kec. Aek songsongan Kab. Asahan Prov. Sumatera Utara. Dan penelitian ini dimulai dari bulan agustus 2020 sampai dengan Oktober 2020. Rincian dari rencana pelaksanaan penelitian ini dapat dilihat dari table berikut:

Tabel 1.3
Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan				
		Agustus	September	Oktober	Mei	Juni
1	Penulisan proposal					
2	Perbaikan proposal					

3	Pengambilan data awal					
4	Pengolahan data					
5	Penyusunan hasil penelitian					

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian kualitatif disebut informan yang dijadikan rekan bahkan konsultan untuk menggali informasi yang diperlukan peneliti.¹ Yaitu pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian untuk memperoleh informasi yang di butuhkan secara jelas dan mendalam.

Dalam penentuan subjek penelitiannya, dilakukan dengan cara *purposive sampling* atau pemilihan sampel di sesuaikan dengan tujuan tertentu. Sehingga peneliti memilih subjek penelitiannya yaitu orang yang dianggap paling tahu tentang informasi yang di butuhkan dalam penelitian sehingga akan memudahkan peneliti dalam menelusuri situasi yang diteliti. Dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai subjek penelitian adalah Asistan Tata Usaha yaitu Ibu Dini Mizaria yang memiliki banyak informasi mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, dan karena penelitian ini dilakukan secara *in vivo* maka sering disebut sebagai metode penelitian naturalistik. Metode kualitatif digunakan untuk memperoleh data yang detail, yaitu data yang mengandung makna.

¹ Salim dan Syahrur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Citapustaka Media, 2012), h. 142

Makna adalah data yang nyata, beberapa data berharga di balik nilai yang terlihat, sehingga penelitian kualitatif tidak menekankan generalisasi, tetapi menekankan pada makna. Dalam penelitian ini, kami akan menerapkan studi kualitatif pada PT Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat. Artinya memperdalam informasi tentang perencanaan dan pemantauan biaya operasional dari sumber yang terpercaya, dan memberikan pemahaman yang cukup berupa teori dan pengetahuan sehingga penulis dapat mengajukan pertanyaan dan menganalisis situasi sosial secara lebih jelas dan bermakna.

Sumber data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati terlebih dahulu dan dicatat. Data tersebut diperoleh penulis langsung dari perusahaan yang terkait dengan subjek survey yaitu perencanaan dan pengawasan biaya operasional. Penulis bertemu langsung dan menanyakan kepada Ibu Dini Mizaria Lubis menjabat sebagai asisten administrasi (ATU) tentang perencanaan dan pengawasan biaya operasional serta anggaran dan pelaksanaan biaya operasional.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data konfirmasi dari sumber lain atau beberapa bagian selain objek penelitian, yang biasanya dapat ditemukan dalam publikasi atau jurnal. Data yang diperoleh berasal dari buku-buku referensi, termasuk literatur ilmiah, bahan-bahan dari penelitian sebelumnya, dan bahan-bahan lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Interview (wawancara)

Wawancara adalah sejenis proses percakapan, dimaksudkan untuk mengandalkan orang, peristiwa, tindakan, organisasi, motif, perasaan, dll, yang dilakukan oleh kedua belah pihak. Pewawancara (interviewer) yang menanyakan kepada yang diwawancarai (interviewee). Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara terbuka atau langsung dengan pihak yang

berwenang. Wawancara dengan Ibu Dini Mizaria yang merupakan Asisten Administrasi (ATU) PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat Kec. Aek songsongan Kab. Asahan. Peneliti berusaha memperoleh informasi yang lebih detail tentang topik penelitian melalui wawancara agar lebih mudah mengidentifikasi variabel atau masalah dalam penelitian. Wawancara ditujukan kepada berwenang atau menguasai informasi tentang topik yang kan dibahas.

Dalam penelitian ini, penulis mewawancarai pihak-pihak yang mengetahui tentang penelitian yang sedang berlangsung atau yang berhak untuk memastikan bahwa informasi atau data yang dibutuhkan konsisten dengan penelitian tersebut.

2. Observasi (pengamatan)

Observasi atau pengamatan merupakan kegiatan sehari-hari manusia, selain mata dan alat indera lainnya seperti telinga, penciuman, mulut dan kulit, panca indera mata merupakan alat utama. Oleh karena itu, observasi adalah kemampuan seseorang untuk bekerja melalui panca indera dan menggunakan pengamatannya dengan bantuan indera lainnya. Berdasarkan pengertian tersebut, maka metode observasi adalah metode pengumpulan data yang mengumpulkan data penelitian melalui observasi dan penemuan.²

Observasi adalah suatu metode pengamatan dan pengumpulan data secara langsung di tempat pemeriksaan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang objek yang diinginkan disertai dengan pengamatan, rekaman audio, dan rekaman foto tempat pemeriksaan untuk memudahkan pemrosesan deskriptif. Dalam pengamatan ini, penulis menggunakan beberapa karyawan perusahaan untuk melacak lokasi atau perusahaan yang diperiksa, yang menjadi lebih jelas dan lebih nyata.

²Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif (Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya)*, (Jakarta: Kencana, cet 2, 2007), hal.118

F. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif biasanya dilakukan dalam studi kasus. Data yang dikumpulkan selama wawancara dan pertanyaan tentang responden digabungkan menjadi deskripsi situasi. Dalam penelitian ini, penulis mencoba menjelaskan dan menjelaskan fenomena yang terjadi di tempat berdasarkan data yang diperoleh, sehingga memudahkan pemahaman dan rangkuman.

1. Efektifitas perencanaan dan pengawasan biaya operasional

Tolak ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur efektifitasnya perencanaan dan pengawasan biaya adalah dengan membandingkan antara biaya yang sesungguhnya terjadi dengan biaya actual sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya Operasional}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100\%$$

Dengan klasifikasi pengukuran efektifitas:

Tabel 1.4
Klasifikasi Pengukur Efektifitas

Persentase	Kriteria
>100%	Sangat Efektif
90-100%	Efektif
80-90%	Cukup efektif
60-80%	Kurang efektif
<60%	Tidak efektif

Sumber : Depdagri, *Kepmendagri No. 690.900.327 Tahun 1996*

G. Tahapan Analisis Data

1. Reduksi Data

Data yang diterima dicatat dalam bentuk laporan atau data rinci. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh adalah data dasar laporan anggaran dan biaya operasional serta realisasi biaya operasional, data nama penelitian selanjutnya diperdalam dalam proses penelitian.

2. Penyajian Data

Data yang dikumpulkan disusun berdasarkan subjek, ditampilkan dalam bentuk tabel, dan memberikan informasi untuk membantu peneliti memvisualisasikan hubungan antara beberapa data.

3. Penyimpulan dan Verifikasi

Penyimpulan adalah langkah lain dalam pemrosesan dan penyajian data. Data yang telah direduksi dan dilaporkan oleh sistem akan ditutup sementara. Kesimpulan yang ditarik pada tahap pertama biasanya tidak jelas, tetapi pada tahap selanjutnya menjadi lebih meyakinkan, dan dengan dasar yang kuat, kesimpulan awal akan ditinjau. Metode yang tersedia untuk verifikasi adalah metode triangulasi dan sumber. Triangulasi data adalah metode pengumpulan data dari sumber yang sama dengan cara yang berbeda.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah perusahaan

Kebun Bandar selamat merupakan salah satu PTP Nusantara III (persero) medan- sumatera utara, yang bergerak dalam usaha kelapa sawit, dengan produk tandan buah segar (TBS) dari kelapa sawit. Kebun Bandar Selamat adalah gabungan dengan kebun eks.Bandar Pulau dan berasal dari perkebunan swasta asing yang dikelola oleh Pemerintah Belanda dan terus mengalami perubahan nama dan status kepemilikan.

Dalam perkembangannya, perkebunan ini mengalami restrukturisasi yaitu: Reorganisasi tahun 1994 menjadi PTP-III,IV,V dan selanjutnya pada tahun 1996 dilebur menjadi PTP Nusantara III. Kebun Bandar Selamat adalah salah satu kebun yang berada dibawah pengawasan Distrik Asahan (Dasah), komoditi karet (1.791,61 ha) dan kakao (1779,61 Ha) mulai tahun 2000 komoditi karet dan kakao diganti dengan 1 komoditi yakni kelapa sawit.

b. Visi-Misi Perusahaan

Visi PT Perkebunan Nusantara-III yaitu :

Menjadi perusahaan agribisnis nasional yang unggul dan berdaya saing kelas dunia serta berkontribusi secara berkesinambungan bagi kemajuan bangsa.

Misi perusahaan yaitu :

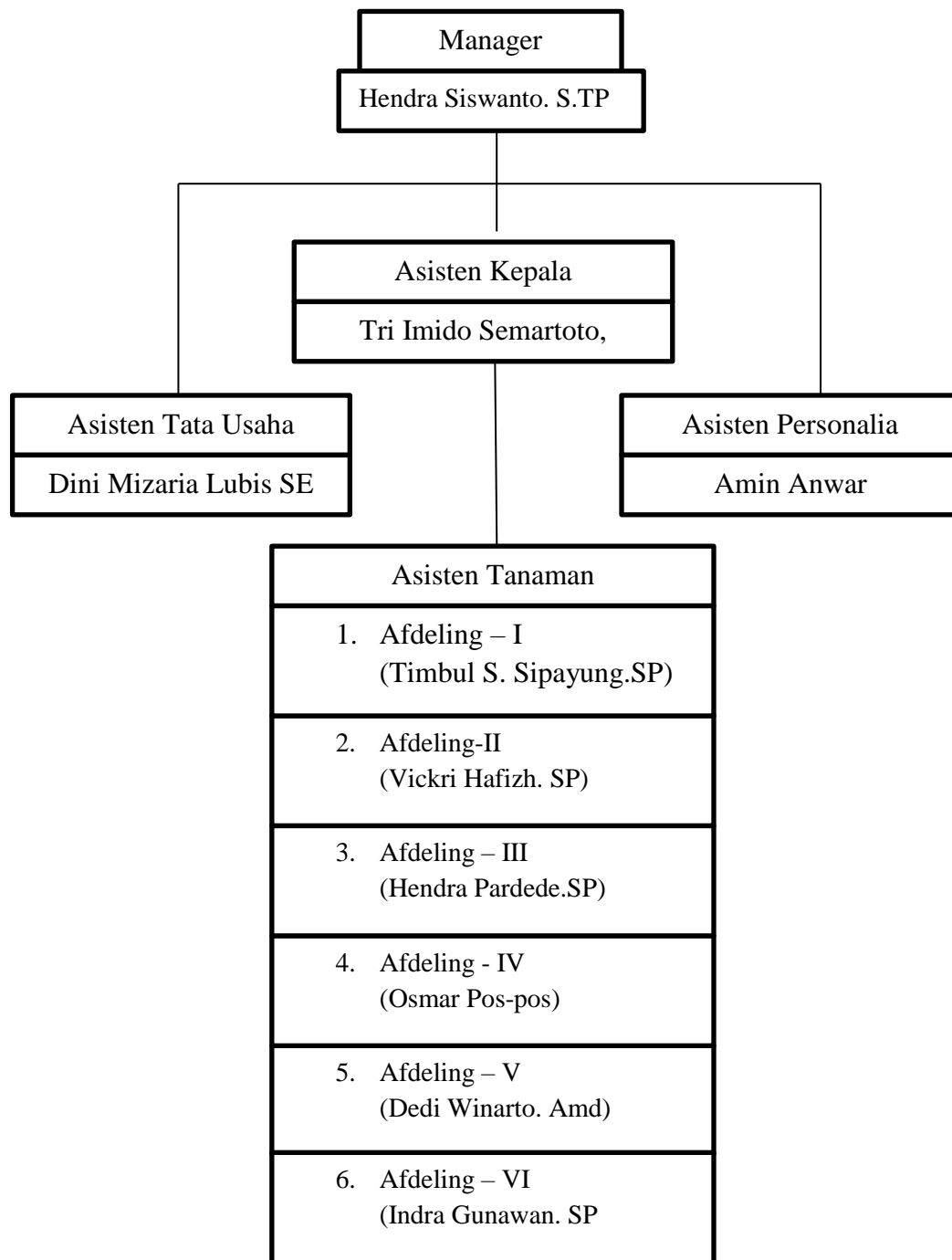
Mewujudkan grup usaha berbasis sumberdaya perkebunan yang terintegrasi dan bersinergi dalam memberi nilai tambah (value creation) bagi stakeholders dengan :

1. Menghasilkan produk yang berkualitas tinggi bagi pelanggan.
2. Membentuk kapabilitas proses kerja yang unggul (*operational excellence*) melalui perbaikan dan inovasi berkelanjutan dengan tata kelola perusahaan yang baik.
3. Mengembangkan organisasi dan budaya yang prima serta SDM yang kompetensi dan sejahtera dalam merealisasi potensi setiap insani.
4. Melakukan optimalisasi pemanfaatan asset untuk memberikan imbal hasil terbaik.
5. Turut serta dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menjaga kelestarian lingkungan untuk kebaikan generasi masa depan.

c. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan, yang memperjelas posisi setiap jabatan, termasuk pembagian wewenang dan tanggung jawab pekerjaan di dalamnya. Struktur organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam operasi normal perusahaan. Organisasi akan membuat pekerjaan lebih efisien, tidak terpusat dalam satu manajemen. Peran bagian organisasi juga untuk memperjelas hubungan dan fungsi semua pihak di dalam perusahaan. Dengan demikian dapat diketahui siapa yang bertanggung jawab atas pekerjaan atau tugas tersebut, dan akan baik, efisien dan akurat karena langsung menyasar para pengambil keputusan, yaitu para pengambil keputusan dari para pegawai yang bertanggung jawab terhadap tugas tersebut.

Berikut ini adalah struktur organisasi PT Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat :



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber : PTPN III Kebun Bandar Selamat

d. Uraian Jabatan

Tabel 1.5
Uraian Jabatan

IDENTITAS JABATAN	
Nama Jabatan	Manajer
Unit	Kebun Kelapa Sawit / Karet
Atasan Langsung	General Manajer
FUNGSI JABATAN	
Mengelola fungsi manajemen dan menggunakan sumber daya perusahaan untuk membuat kemajuan di perkebunan kelapa sawit/karet untuk mencapai kinerja terbaik di bawah manajemen yang tepat.	
URAIAN TUGAS & TANGGUNG JAWAB UMUM	INDIKATOR KINERJA
1. Memastikan tersedianya rencana kerja dan anggaran tahunan Kebun secara tepat waktu dan tepat nilai anggarannya	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan rencana kerja dan anggaran secara tepat waktu dan tepat nilai
2. Mengkoordinir pelaksanaan rencana kerja dan anggaran Kebun sesuai dengan rencana kerja dan anggaran yang telah disetujui	<ul style="list-style-type: none"> Realisasi rencana kerja dan anggaran
3. Mengidentifikasi kebutuhan jumlah sumber daya manusia yang kompeten untuk mendukung rencana kerja perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan perencanaan tenaga kerja
4. Menilai kinerja dan kompetensi bawahan untuk memastikan pencapaian kinerja individu dan pengembangan kompetensi Bawahan	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan hasil kinerja dan program pengembangan bawahan
5. Memastikan semua sistem serta proses kerja dilakukan sesuai dengan Standard Operating Procedure (SOP) yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah temuan audit
6. Mengevaluasi pelaksanaan panen angkut dan pengiriman produksi dengan memberdayakan sumberdaya yang ada secara efektif dan efisien sehingga produksi dapat dicapai secara kualitas maupun kuantitas serta efisien	<ul style="list-style-type: none"> Seluruh hasil panen pada hari itu terangkut 100% ke pabrik
7. Mengevaluasi kuantitas dan kualitas produksi, mutu pemeliharaan dan mutu alat kerja di kebun serta implementasi norma di dalam seluruh jenis pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> Hasil panen 100% sesuai mutu panen Alat kerja 100% sesuai Standar
8. Memastikan pelaksanaan pemupukan dengan organisasi pemupukan yang baik sehingga diperoleh 5T (tepat dosis, tepat waktu, tepat tabur, tepat aplikasi, tepat	<ul style="list-style-type: none"> Tercapainya 5T dalam pemupukan di kebun

jenis).	
9. Memastikan seluruh peraturan ketenagakerjaan dan hubungan industrial terkait dengan pengelolaan SDM, hubungan kemitraan dan sosial terlaksana dengan baik	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada pelanggaran peraturan ketenagakerjaan dan hubungan industrial
10. Mengevaluasi dan memastikan pengurusan izin terhadap seluruh perizinan yang berlaku di kebun	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya perizinan tepat waktu
11. Memonitor pengangkutan produksi agar berjalan dengan lancar sekaligus mengevaluasi laporan harian penggunaan mobil pengangkutan produksi, mobil penumpang dan alat berat disesuaikan dengan norma dan kebutuhan agar pemakaiannya efektif dan efisien	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada kendala pengangkutan produksi • Laporan harian tersedia tepat waktu
12. Mengevaluasi Afrekening yang dibuat oleh Asisten Tanaman	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan afrekening yang akurat dan tepat waktu

IDENTITAS JABATAN	
Nama Jabatan	Asisten Afdeling
Unit	Kebun Kelapa Sawit / Karet
Atasan Langsung	Asisten Kepala
FUNGSI JABATAN	
Melaksanakan fungsi-fungsi manajemen di afdeling dengan memberdayakan sumber daya perusahaan yang ada untuk mencapai kinerja optimal dengan tata kelola yang baik	
URAIAN TUGAS & TANGGUNG JAWAB UMUM	INDIKATOR KINERJA
1. Menyusun usulan rencana kerja dan anggaran tahunan secara tepat waktu dan tepat nilai anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan rencana kerja dan anggaran secara tepat waktu dan tepat nilai
2. Melaksanakan rencana kerja dan anggaran sesuai dengan rencana kerja dan anggaran yang telah disetujui	<ul style="list-style-type: none"> • Realisasi rencana kerja dan anggaran
3. Menilai kinerja dan kompetensi bawahan untuk memastikan pencapaian kinerja individu dan pengembangan kompetensibawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan hasil kinerja dan program pengembangan bawahan
4. Melaksanakan sistem dan proses kerja sesuai dengan standard Operating Procedure (SOP) yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah temuan audit
5. Melaksanakan ketertiban administrasi dan pelaporan kegiatan dengan tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Akurasi laporan/data • Kelengkapan dokumen administrasi

6. Melakukan pengaturan dan pengelolaan proses pemupukan di afdeling serta mengimplementasikan norma di dalam setiap jenis Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil panen 100% sesuai mutu panen
7. Melaksanakan pemupukan dengan 5 T (Tepat dosis, Tepat Waktu, Tepat Aplikasi, Tepat Tabur, dan Tepat Jenis)	<ul style="list-style-type: none"> • Tercapainya 5T dalam pemupukan di kebun
8. Memelihara sarana prasarana (infrastruktur) dan fasilitas yang ada di afdeling	<ul style="list-style-type: none"> • Pemeliharaan terlaksana sesuai schedule
9. Mengoordinasikan kontrak – kontrak dan pelaksanaan pekerjaan bidang tanaman di afdeling	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan pihak ketiga berjalan sesuai dengan kontrak

IDENTITAS JABATAN	
Nama Jabatan	Asisten Kepala
Unit	Kebun Kelapa Sawit / Karet
Atasan Langsung	Manajer
FUNGSI JABATAN	
Mengelola fungsi-fungsi manajemen di bidang tanaman dengan memberdayakan sumber daya perusahaan yang ada di kebunnya untuk mencapai kinerja optimal dengan tata kelola yang baik	
URAIAN TUGAS & TANGGUNG JAWAB UMUM	INDIKATOR KINERJA
1. Merekomendasikan rencana kerja dan anggaran tahunan secara tepat waktu dan tepat nilai anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan rencana kerja dan anggaran secara tepat waktu dan tepat nilai
2. Mendukung pelaksanaan rencana kerja dan anggaran sesuai dengan rencana kerja dan anggaran yang telah disetujui	<ul style="list-style-type: none"> • Realisasi rencana kerja dan anggaran
3. Merekomendasikan kebutuhan jumlah sumber daya manusia yang kompeten untuk mendukung rencana kerja perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan perencanaan tenaga kerja
4. Memonitor pelaksanaan panen angkut dan pengiriman produksi dengan memberdayakan sumberdaya yang ada secara efektif dan efisien sehingga produksi dapat dicapai secara kualitas maupun kuantitas serta efisien	<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh hasil panen pada hari itu terangkut 100% ke pabrik
5. Mengecek kuantitas dan kualitas produksi, mutu pemeliharaan, mutu pupuk dan mutu alat kerja di afdeling serta implementasi	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil panen 100% sesuai mutu panen

norma di dalam setiap jenis pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Alat kerja 100% sesuai Standar
7. Mengawasi program dan pelaksanaan pemupukan dengan organisasi pemupukan yang baik sehingga diperoleh 5T (tepat dosis, tepat waktu, tepat tabur, tepat aplikasi, tepat jenis)	<ul style="list-style-type: none"> • Tercapainya 5T dalam pemupukan di kebun
8. Mengawasi pemeliharaan sarana prasarana dan fasilitas yang ada di seluruh afdeling	<ul style="list-style-type: none"> • Pemeliharaan terlaksana sesuai schedule
9. Memonitor kontrak – kontrak dan pelaksanaan pekerjaan bidang tanaman di afdeling	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan pihak ketiga berjalan sesuai dengan kontrak

IDENTITAS JABATAN	
Nama Jabatan	Asisten Personalia Kebun
Unit	Kebun Kelapa Sawit / Karet
Atasan Langsung	Manajer
FUNGSI JABATAN	
Melaksanakan administrasi bidang kepersonaliaan dan umum dengan memberdayakan sumber daya perusahaan yang ada di unitnya untuk mencapai kinerja optimal dengan tata kelola yang baik	
URAIAN TUGAS & TANGGUNG JAWAB UMUM	INDIKATOR KINERJA
1. Menyusun usulan rencana kerja dan anggaran tahunan secara tepat waktu dan tepat nilai anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan rencana kerja dan anggaran secara tepat waktu dan tepat nilai
2. Melaksanakan rencana kerja dan anggaran sesuai dengan rencana kerja dan anggaran yang telah disetujui	<ul style="list-style-type: none"> • Realisasi rencana kerja dan anggaran
3. Menilai kinerja dan kompetensi bawahan untuk memastikan pencapaian kinerja individu dan pengembangan kompetensibawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan hasil kinerja dan program pengembangan bawahan
4. Melaksanakan sistem dan proses kerja sesuai dengan standard Operating Procedure (SOP) yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah temuan audit
5. Mengelola dan memelihara sarana prasarana dan fasilitas (Sekolah Madrasah, Mesjid, Gereja, Balai Karyawan, TK/PAUD, Taman Bacaan dan lapangan olahraga) yang ada di kebun serta melakukan evaluasi kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Pemeliharaan terlaksana sesuai schedule
6. Membuat laporan kemajuan pekerjaan pekerjaan investasi dan eksploitasi Non Tanaman	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan laporan kemajuan pekerjaan investasi dan eksploitasi non tanaman yang akurat

7. Melaksanakan, menganalisa dan mengelola keamanan perusahaan dalam upaya penyelenggaraan pengamanan terhadap proses produksi, personil, asset, informasi/dokumen dan lingkungan di kebun/unit	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat keamanan kebun 100% baik
8. Mengelola dan melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan (asuransi, gaji, extra vooding, pensiun)	<ul style="list-style-type: none"> Pemberian bantuan kesehatan dan kesejahteraan karyawan tepat waktu
9. Menjalin dan memelihara hubungan yang harmonis dengan lingkungan disekitar kebun dan seluruh stakeholders untuk dapat mendukung kinerja kebun	<ul style="list-style-type: none"> Tidak ada komplain dari stakeholder
10. Melaksanakan dan memelihara Hubungan Industrial untuk menjamin hubungan dan peraturan ketenagakerjaan berjalan dengan baik	<ul style="list-style-type: none"> Tidak ada pelanggaran Peraturan ketenaga kerjaan dan hubungan industrial

IDENTITAS JABATAN	
Nama Jabatan	Asisten Tata Usaha
Unit	Kebun Kelapa Sawit / Karet
Atasan Langsung	Manajer
FUNGSI JABATAN	
Melaksanakan administrasi, keuangan dan pergudangan dengan memberdayakan sumber daya perusahaan yang ada di unitnya untuk mencapai kinerja optimal dengan tata kelola yang baik.	
URAIAN TUGAS & TANGGUNG JAWAB UMUM	INDIKATOR KINERJA
1. Menyusun usulan rencana kerja dan anggaran tahunan secara tepat waktu dan tepat nilai anggaran	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan rencana kerja dan anggaran secara tepat waktu dan tepat nilai
2. Melaksanakan rencana kerja dan anggaran sesuai dengan rencana kerja dan anggaran yang telah disetujui	<ul style="list-style-type: none"> Realisasi rencana kerja dan anggaran
3. Menilai kinerja dan kompetensi bawahan untuk memastikan pencapaian kinerja individu dan pengembangan kompetensibawahan	<ul style="list-style-type: none"> Ketersediaan hasil kinerja dan program pengembangan bawahan
4. Melaksanakan sistem dan proses kerja sesuai dengan standard Operating Procedure (SOP) yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah temuan audit

5. Melaksanakan ketertiban administrasi dan pelaporan kegiatan dengan tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Akurasi laporan/data • Kelengkapan dokumen administrasi
6. Mengawasi dan mengelola pemakaian anggaran dengan memperhatikan harga pokok dan biaya	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian pemakaian biaya dengan RKAP dan RKO
7. Membuat pengajuan PPAB, PPS, PPT untuk diajukan ke Manajer guna mendapatkan persetujuan lebih lanjut	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian PPAB, PPS, PPT dengan RKAP dan RKO
8. Mengkoreksi P4T/P4S yang diajukan oleh Asisten Terkait sebelum disetujui oleh Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Keakuratan P4T dan P4S

Sumber : PTPN III Kebun Bandar Selamat

2. Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional

a. Analisis Perencanaan Biaya Operasional

Tentu saja, sebelum merumuskan proses di seluruh operasi perusahaan, setiap aktivitas yang akan dilakukan harus direncanakan terlebih dahulu, dan ini tercermin dalam ide-ide yang kemudian didefinisikan oleh pelaksanaan pekerjaan dan pengawasan. Mengingat sensitivitas biaya operasional perusahaan, maka penting untuk merencanakan apa yang akan menghasilkan ide yang disebut anggaran. Anggaran tersebut didasarkan pada kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai hasil yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Berdasarkan wawancara penulis dengan pembimbing untuk menjawab pertanyaan yang diajukan kepada Ibu Dini Mizaria Lubis, SE yang menjabat sebagai Asisten Tata Usaha (ATU) PT Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat Kec. Aek songsongan Kab.Asahan, penulis mendapatkan hasil wawancara sebagai berikut :

Beliau menjelaskan bahwa perencanaan dan penyusunan anggaran biaya operasional pada PTPN III Kebun Bandar Selamat dikoordinasi oleh

Manajer dan seluruh Karpim. Saat merumuskan anggaran, semua pihak terkait, yaitu kepala departemen, akan bertemu dengan semua staf perusahaan dan mengevaluasi pelaksanaan anggaran sebelumnya. Kemudian mereka mendiskusikan rencana pembuatan anggaran untuk periode berikutnya. Oleh karena itu anggaran yang disusun merupakan hasil musyawarah kedua belah pihak, anggaran perusahaan disebut anggaran perkiraan dan berlaku selama satu tahun yaitu Januari sampai Desember. Setelah rapat, anggaran dibahas dan anggaran indikatif dirumuskan berdasarkan nilai barang berdasarkan RKAP/RKO, kemudian diajukan kepada direksi untuk mendapat persetujuan dan disahkan dalam RUPS. Perusahaan kemudian bertanggung jawab untuk melaksanakan dan menggunakan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) sebagai pedoman operasional perusahaan.

Proses penganggaran digunakan untuk mempersiapkan bisnis, termasuk semua bagian yang terkait dengan setiap biaya, dan kemudian menghubungkan bagian-bagian ini ke area aktivitas setiap bagian terkait, dan dipengaruhi oleh masalah yang terkait dengan biaya operasi bisnis. Di PTPN III Kebun Bandar Selamat, menurut penilaian atasan dan kondisi kerangka ekonomi yang terjadi, penganggaran biaya perusahaan akan disesuaikan dengan perubahan yang diharapkan, yang sangat membantu ketika merumuskan anggaran. Catatan sejarah atau pengalaman tahun lalu biasanya juga menjadi landasan menyusun anggaran.¹

Buk Dini juga menjelaskan tentang adanya hambatan di dalam perencanaan biaya operasional dan bagaimana cara beliau mengatasi hal ini. Beliau menjelaskan bahwa sebuah perusahaan yang terfokus pada kegiatan memproduksi suatu produk yang bersifat kontinyu tentunya memiliki target pencapaian produksi maksimal. Adanya target pencapaian produksi yang maksimal mengharuskan perusahaan untuk mengorbankan

¹ Dini Mizaria Lubis, Assisten Tata Usaha PTPN III Kebun Bandar Selamat, wawancara di PTPN III Kebun Bandar Selamat, tanggal 27 Agustus 2020.

biaya yg cukup besar. Sehingga sering timbul kesulitan dalam mengupayakan harga pokok yang serendah mungkin dalam menyusun anggaran biaya. Hal inilah yang menjadi hambatan dalam proses penyusunan anggaran. Dalam mengatasi hambatan tersebut adalah dengan menentukan anggaran secara realistis sesuai dengan urgennya dan untuk meraih target produksi yang maksimal bisa diatasi dengan melakukan pemeliharaan dan pemupukan tepat waktu. Sehingga produk tandan buah segar dapat dihasilkan sesuai dengan target produksi.

Setelah adanya perencanaan, maka akan dilakukan pelaksanaan terhadap perencanaan tersebut. Buk Dini menjelaskan bahwa yang berwenang dalam melakukan perencanaan biaya operasional pada PTPN III Kebun Bandar Selamat adalah manajer beserta seluruh karpim. Lalu kemudian untuk pengesahan dan perbaikan dilakukan oleh manajer dan bagian terkait di kantor direksi. Sehingga dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaan anggaran biaya operasional oleh para pengurus.

Pelaksanaan perencanaan biaya operasional juga terdapat hambatan, beliau mengatakan bahwa yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan anggaran biaya operasional adalah adanya realisasi yang ternyata tidak tertuang dalam anggaran yang telah ditetapkan. Hal inilah yang menimbulkan tidak stabilnya antara anggaran dan realisasi anggaran.

b. Analisis Pengawasan Biaya Operasional

Setelah merencanakan dan menjalankan anggaran, hal selanjutnya yang harus dilakukan adalah memperhatikan dengan seksama pelaksanaan anggaran tersebut. Agar meminimalisir peluang akan terjadinya penyimpangan terhadap pelaksanaan anggaran sehingga tidak menimbulkan ketidakstabilan antara anggaran dan realisasi anggaran. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan penulis terhadap pihak yang berkompeten dalam bidang ini yaitu Ibuk Dini Mizaria Lubis, SE selaku Assisten Tata

Usaha PTPN III Kebun Bandar Selamat, penulis memperoleh hasil sebagai berikut :

Beliau menjelaskan bahwa pengawasan biaya operasional pada PTPN III Kebun Bandar Selamat dilakukan oleh bagian SPI dengan cara memeriksa atau mengaudit laporan PB-71 dan laporan manajemen yang lengkap dan akurat setiap bulannya. Buk dini mengatakan bahwa pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran dilakukan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan yg dianggarkan, tentunya mempedomani RKAP yang telah di setujui. Berikut ini adalah prosedur pengawasan biaya pada PTPN III Kebun Bandar Selamat yaitu :

- 1) Pekerjaan di lapangan dipantau oleh mandor dan pekerja sesuai dengan buku induk, buku bantu, dan PB10 (laporan gambaran harian). Masing-masing laporan ini ditinjau oleh asisten dan manajer pemeliharaan.
- 2) Hasil berdasarkan laporan sebelumnya akan ditambahkan ke daftar gaji. Buku tersebut akan diproses menjadi PB71 (total biaya selama setahun), direview oleh ATU dan disetujui oleh manajer kebun bandar selamat, kemudian dikirim ke kantor direksi.
- 3) Kemudian PTP III pusat juga menguasai berbagai bagian kebun, yaitu daerah yang berhubungan langsung dengan elemen beban.
- 4) Kemudian Anda harus memantau anggaran dan membandingkan anggaran dengan realisasi anggaran.
- 5) Hal terakhir adalah mengevaluasi perbedaan untuk mengetahui alasannya.

Buk dini menambahkan bahwa untuk melakukan pengawasan biaya operasional PTPN III Kebun Bandar Selamat yaitu dengan menganalisis penyimpangan biaya operasional dengan membandingkan perkiraan biaya dan biaya pelaksanaan.

Dalam kegiatan pengawasan ini ditemukan hambatan. Menurut buk Dini hambatan atau masalah yang sering timbul pada saat melakukan pengawasan biaya operasional adalah adanya biaya yang timbul yang sifatnya urgensi. Sehingga menuntut pihak yang berwenang yaitu manajer dan ATU untuk menentukan langkah yang akan diambil. Buk dini mengatakan bahwa untuk mengatasi hambatan atau masalah yang muncul dalam proses pengawasan biaya operasional adalah perlu mengutamakan K3 dengan bagian yg bersangkutan terhadap biaya urgensi tersebut. Karena biasanya biaya yang sifatnya urgensi timbul karena situasi yang menuntut adanya keamanan, kesehatan, dan keselamatan kerja.²

3. Analisis Efektifitas Perencanaan dan Pengawasan Terhadap Biaya Operasional

Setelah perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan biaya operasional, maka kita perlu menilai keefektifitasannya. Menganalisis tingkat keefektifitasan penting dilakukan agar kita mengetahui seberapa efektifkah perlakuan yang kita lakukan. Apakah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap biaya operasional sudah efektif ataukah belum. Dan dari wawancara yang dilakukan oleh penulis untuk menganalisis tingkat keefektifannya, kemudian penulis menemukan bahwa yang dijadikan standar dalam menilai efektifitas perencanaan dan pengawasan biaya operasional adalah RKAP/RKO. Perencanaan dan pengawasan biaya operasional sangat diharapkan agar tidak terjadi penyimpangan yg besar terhadap RKAP/RKO yang telah ditetapkan.

Dalam menjawab apakah perencanaan dan pengawasan yang dilakukan sudah efektif dalam mengatasi hambatan yang terjadi, sejauh ini buk dini

² Dini Mizaria Lubis, Assisten Tata Usaha PTPN III Kebun Bandar Selamat, wawancara di PTPN III Kebun Bandar Selamat, tanggal 27 Agustus 2020.

mengatakan bahwa hanya akan mengupayakan se efektif mungkin. Sehingga seluruh hambatan yg terjadi akan selalu diupayakan jalan keluarnya.³

B. Pembahasan

Dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan oleh penulis untuk menganalisis dan mengevaluasi secara mendalam perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PTPN III Kebun Bandar Selamat, yaitu dengan membuat perbandingan antara kajian teori dengan praktek pelaksanaannya di perusahaan, maka penulis akan melakukan pembahasan sebagai berikut :

1) Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional

a. Analisis Perencanaan Biaya Operasional

Dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan oleh penulis, dapat diketahui bahwasanya PTPN III Kebun Bandar Selamat telah mengikuti prosedur yang sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan oleh perusahaan (direksi) yaitu dengan memperhatikan RUPS, mengklasifikasikan biaya operasional perusahaan dalam laba/rugi yaitu biaya administrasi dan umum, dan memakai rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP) sebagai alat perencanaan kerja.

Setelah menganalisis lebih jauh, ternyata dalam penyusunan anggaran biaya operasional dilakukan dengan pendekatan *Top down and Bottom up* yaitu adanya peran divisi masing-masing dalam penyusunan anggaran biaya operasional sehingga melibatkan beberapa staff dan karyawan dalam setiap bidang dengan mengerahkan kemampuan serta tanggung jawab masing-masing. Lalu kemudian disahkan oleh direksi barulah dituangkan kedalam bentuk anggaran agar dapat direalisasikan. Dalam penyusunan anggaran biaya operasional juga menjadikan anggaran biaya tahun-tahun sebelumnya sebagai acuan agar meminimalisir

³ Dini Mizaria Lubis, Assisten Tata Usaha PTPN III Kebun Bandar Selamat, wawancara di PTPN III Kebun Bandar Selamat, tanggal 27 Agustus 2020.

penyimpangan yang terlalu besar dengan tetap mempertimbangan urgensi dan kondisi perekonomian yang sedang terjadi.

PTPN III Kebun Bandar Selamat dapat dikatakan cukup baik dalam perencanaan biaya operasional sehingga dalam hal perencanaan biaya operasional sudah efisien. Hal ini terlihat adanya kerjasama tim dalam penyusunan anggaran biaya operasional sehingga menuntut rasa tanggung jawab pada masing-masing pihak yang terlibat. Adapun hambatan yang biasa terjadi dalam proses perencanaan biaya operasional yaitu harus mengupayakan harga pokok produksi serendah mungkin namun harus tetap mencapai tingkat produksi yang maksimal, dapat di atasi dengan menghimbau setiap karyawan untuk mengoptimalkan kinerja dalam proses pemeliharaan tanaman serta pemupukan tepat waktu. Dengan meningkatkan kinerja setiap pekerja dinilai mampu mengatasi timbulnya anggaran yg terlalu besar untuk mencapai tingkat produksi yang maksimal.

b. Analisis Pengawasan Biaya Operasional

Adanya perencanaan dan pelaksanaan anggaran tentunya membutuhkan satu kegiatan lagi yang dikatakan sebagai pengawasan. Pengawasan dibutuhkan untuk mengetahui apakah pelaksanaan yang dilakukan sudah sesuai dengan perencanaan yang telah di buat atau belum. PTPN III Kebun Bandar Selamat, dalam melakukan pengawasan biaya operasional di lakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan, sehingga pengawasannya cukup efisien. Pada PTPN III Kebun Bandar Selamat orang yang berwenang mengawasi setiap pelaksanaan anggaran adalah manajer dan asisten tata usaha. Lalu kemudian pengawasan biaya operasional dilakukan oleh bagian SPI dengan cara memeriksa atau mengaudit laporan PB-71 dan laporan manajemen yang lengkap dan akurat setiap bulannya. Pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran dilakukan cara membandingkan antara

realisasi anggaran dengan yg dianggarkan, tentunya mempedomani RKAP yang telah di setujui.

Dalam pengawasan pelaksanaan biaya operasional di PTPN III Kebun Bandar Selamat, hampir tidak memiliki hambatan. Hambatan yang beberapa kali timbul adalah adanya biaya yang sifatnya urgensi dikarenakan perubahan kondisi dan situasi perusahaan. Dalam mengatasi hal tersebut, pihak yang berwenang biasanya akan mengutamakan K3 dengan bagian yang terkait oleh biaya yg sifatnya urgensi tersebut. Pengawasan biaya operasional yang dilakukan adalah untuk mengetahui penyimpangan biaya yang terjadi. Penyimpangan inilah yang perlu dianalisis untuk mengetahui keadaan yang kurang baik agar dapat dilakukan perbaikan terhadap keadaan tersebut. Namun, tidak seharusnya perusahaan mengabaikan kesesuaian yg tertera antara anggaran dan realisasi, karena bisa saja kesesuaian ini di buat karena untuk menutupi sebuah kesalahan.

2. Analisis Efektifitas Perencanaan dan Pengawasan terhadap Biaya Operasional

Menurut klasifikasi yang ditunjukkan pada Tabel 3.2, standar kinerja untuk perencanaan dan pengawasan telah dijelaskan dengan jelas. Keberhasilan perencanaan dan pengendalian dapat dilihat dengan membandingkan pelaksanaan dengan anggaran perusahaan. Setelah mengukur efektivitas perencanaan dan pelacakan biaya operasional, penulis menunjukkan:

Tabel 2.1
Efektifitas Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional

Uraian Biaya	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan Biaya (%)	Efektivitas
Honorium	-	86,807,000	~	Tidak ada efektifitas
Biaya Mutu Produksi (ISO 9000)	51,000,000	28,243,820	55,38 %	Tidak efektif
Pengendalian Lingkungan (ISO 9000)	131,147,000	148,852,397	113,5%	Sangat efektif
Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3)	143,497,000	128,628,681	89,63 %	Cukup efektif
Pengangkutan, Perjalanan, dan penginapan luar kebun	839,450,000	688,161,275	81,9 %	Cukup efektif
Penelitian, percobaan dan pengembangan	-	-	-	
Pemeliharaan alat inventaris kecil	22,500,000	27,954,900	124%	Sangat efektif

Pemakaian Inventaris Kecil	25,522,000	-	0%	Tidak efektif
Pemakaian Perlengkapan Kantor	546,000,000	84,985,819	4,6 %.	Tidak efektif
Iuran, Sumbangan dan CSR	48,000,000	16,856,041	35,1 %	Tidak efektif
Pendidikan dan Pengembangan SDM	-	-	-	
Lain-lain	507,240,000	594,106,133	177,12 %	Sangat efektif
Jumlah	2,314,356,000	1,804,596,189	77,97 %	Kurang Efektif

Walaupun perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PTPN III Kebun Bandar Selamat masih kurang efektif masih ada beberapa jenis biaya yang tingkat keefektifan perencanaan dan pengawasannya cukup baik yaitu biaya pengendalian lingkungan, system manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (smk3), pengangkutan, perjalanan dan penginapan luar kebun, pemeliharaan alat inventaris kecil dan biaya lain-lain.

Hal ini menunjukkan bahwa penyimpangan yang menguntungkan (favorable) bukan berarti bahwa perencanaan dan pengawasan biaya sudah efektif, contohnya pada biaya mutu produksi, terlihat bahwa realisasi lebih kecil dibandingkan anggaran yang ditetapkan sehingga hal tersebut menguntungkan. Akan tetapi adanya penyimpangan yang terlalu besar menunjukkan bahwa perencanaan dan pengawasan biaya operasionalnya tidak efektif. Hal ini juga telah dibuktikan dalam uji efektifitas biaya mutu produksi dengan hasil tidak efektif.

Sebaliknya, penyimpangan yang merugikan tidak selalu menunjukkan tingkat efektifitas perencanaan dan pengawasan yang buruk. Contohnya biaya pemeliharaan alat inventaris kecil, walaupun realisasinya lebih besar dari pada anggarannya, hasil uji efektifitas menunjukkan bahwa perencanaan dan pengawasan terhadap biaya tersebut sangat efektif. Yang menjadi acuan untuk menganalisis perencanaan dan pengawasan biaya operasional PTPN III Kebun Bandar Selamat bukanlah favorable atau unfavorable melainkan penyimpangan yang besar atau kecil. Semakin kecil penyimpangan yang terjadi, baik itu penyimpangan menguntungkan atau rugi, maka semakin efektifnya perencanaan dan pengawasan biaya dan sebaliknya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Menurut penelitian penulis, kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut::

1. Perencanaan yang dilakukan oleh PTPN III Kebun Bandar Selamat dapat dikatakan cukup baik dan efisien dalam perencanaan biaya operasional. Hal ini terlihat karena telah mengikuti prosedur yang sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan oleh perusahaan (direksi). Dalam penyusunan anggaran biaya operasional dilakukan dengan pendekatan *Top down and Bottom up* sehingga adanya kerjasama tim dalam penyusunan anggaran biaya operasional yang menuntut rasa tanggung jawab pada masing-masing pihak yang terlibat. Mengenai pengawasan di PTPN III Kebun Bandar Selamat, dalam melakukan pengawasan biaya operasional dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan. Hal ini menunjukkan hal yang sudah cukup baik dan efisien. Hambatan pun jarang dihadapi oleh perusahaan. Mekanisme pengawasan PTPN III Kebun Bandar Selamat mengutamakan kejujuran, tanggung jawab dan berdasarkan kepercayaan namun tetap teliti.
2. Tingkat efektifitas total biaya operasional PTPN III Kebun Bandar Selamat sebesar 77,97 % berada direntang nilai 60%-80% sehingga dinilai kurang efektif karena adanya penyimpangan biaya yang terlalu besar dari anggaran yang ditetapkan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diambil setelah menganalisis dan mengevaluasi perencanaan dan pengawasan biaya operasiional perusahaan,

penulis berusaha membuat saran yang berguna dan bermanfaat bagi perusahaan:

1. Bagi Perusahaan

- a. Perusahaan harus membantu memprediksi faktor-faktor yang berpotensi menghambat perencanaan dan pengendalian agar dapat berkembang solusi yang efektif dan mampu memahami kondisi kerangka ekonomi perusahaan yang ada.
- b. perencanaan dan pengawasan, hendaknya perusahaan memiliki sistem untuk mengukur estimasi keefektifan perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya meneliti lebih lanjut mengenai hasil audit atau pemeriksaan biaya operasional yang dilakukan oleh tim audit dari luar perusahaan terutama hasil pemeriksaan mengenai efektivitas perencanaan dan pengawasan biaya operasional. Sehingga peneliti memiliki perbandingan atas hasil penelitian yang diperolehnya dengan hasil pemeriksaan yang telah dilakukan oleh tim auditor.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Djam'an Satori, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung :Alfabeta,2012
- Anthony, R. N.,Govindarajan, V. *Management Control System, Sistem Pengendalian Manajemen*. Diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Edisi Sebelas. Buku Kedua. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Bagaskoro , Budi dan Aulia Jihan (ed), *Analisis Anggaran Operasional dan Realisasinya sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penilaian Kinerja Perusahaan Study Kasus Oakwood Cozmo Jakarta*”.Ejournal :Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid Jakarta, J-STP Vol.2 No.3 2017, diunduh pada tanggal 15 agustus 2020.
- Berutu, Rahmat, *Analisis Perencana dan Pengawasan Biaya Operasional PT Hexasetia Sawita Medan*, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara 2007, diunduh pada tanggal 15 Agustus 2020.
- Bungin, Burhan , *Penelitian Kualitatif (Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya)*, Jakarta: Kencana, cet 2, 2007.
- Bustami, Bastian & Nurlela (ed), *Akuntansi Biaya Tingkat Lanjut : Kajian Teori dan Aplikasi*, Yogyakarta:Graha Ilmu, 2006.
- Departemen Agama, *Alquran Al-karim dan Terjemahnya*, Semarang:PT.Karya Toha Putra, 2002.
- Garison dan Noreen, “*Akuntansi Manajerial*”, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Salemba Empat, 2000.
- Handoko, T. Hani, *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan operasi*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta,2000.
- Harahap,Sunarji, *Pengantar Manajemen Pendekatan Integratif Konsep Syariah*, Medan:Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Negeri Sumatera Utara,2016
- Mizaria, Dini Lubis, *Assisten Tata Usaha PTPN III Kebun Bandar Selamat*, wawancara di PTPN III Kebun Bandar Selamat, tanggal 27 Agustus 2020.

- Munandar,M.,*Budgetting:Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja* , Edisi kedua, Cetakan kelima: BPFE, Yogyakarta, 2015.
- Nafarin, M, *Penganggaran Perusahaan*, Edisi 1, Salemba Empat, Yogyakarta, 2000.
- Rifa, Norma., “*Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional PT Perkebunan santara IV Medan*” Program Studi Perbankan dan Keuangan, Jurusan Akuntansi, POLMED, diunduh pada 2 agustus 2020.
- Nurwahidah,”*Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional*” Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Asahan, 2014.
- Putri, Rizky Ade. *Pengawasan (Controlling)*, <http://www.wordpress.com> diunduh pada tanggal 07 agustus 2020.
- Saifudin Muhammad,et.al, *Syamil Al-Qur'an Miracle The Reference*,Bandung: SYGMA PUBLISHING, 2010.
- Salim dan Syahrums, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Citapustaka Media, 2012
- Siahaan,Rusliaman et.al., *Manajemen*, Edisi Pertama:UHN, Medan, 2016.
- Simangunsong, Hartaty , *Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasi pada PT. PLN (PERSERO Pembangkit Sumatera Bagian Utara*. Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara 2006, diunduh pada tanggal 16 agustus 2020.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*, Bandung:Alfabeta,2015
- Terry, George R., *Guide To Management, Prinsip-prinsip Manajemen*, Ahli bahasa: J.Smith. D.F.M, Cetakan Kesepuluh: Bumi Aksara, Jakarta,2013.
- Tisnawati, Ernie dan Saefullah, Kurniawan (ed), *Pengantar Manajemen*, Jakarta:Kencana,2005.
- Tunggal, Amin Widjaja, *Akuntansi Manajemen untuk Usahawan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1996.
- Yanthi, Sri Utami Nova , *Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional dalam Rangka Peningkatan Laba Perusahaan pada PT. Adira Dinamika Multifinance Car Division Cabang Medan*, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara 2009, diunduh pada tanggal 16 agustus 2020.

LAMPIRAN


Perkebunan Nusantara
 Bandar Selamat, 15 Agustus 2020

Nomor : KBDSL/X/213/2020
 Lamp : -
 Hal : Permohonan Riset

Kepada Yth,
 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
 Universitas Islam Sumatera Utara
 Jalan Wiliam Iskandar Pasar V
 Medan Estate 20371

Dengan Hormat,
 Sehubungan dengan surat Saudara Nomor : B.2225/EB.I/KS.02/07/2020 mengenai permohonan Izin Riset Mahasiswa, dapat kami setuju dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat mulai tanggal 21 Agustus s/d 21 Oktober 2020.

Nama : Ira Yona Ramadhani
 NIM : 0502173442
 Jurusan : Akuntansi Syariah

Akomodasi, transportasi dan konsumsi termasuk apabila terjadi kecelakaan kerja dalam pelaksanaan Riset menjadi tanggung jawab Mahasiswa yang bersangkutan.

Demikian disampaikan agar maklum.



Hendra Siswanto, S.TP
 Manager

PT Perkebunan Nusantara III (Persero)
 Kebun Bandar Selamat
 Alamat : Jl. Lintas Sigura gura Kec. Ask Song songan
 Kab. Asahan 21274

QUESTION FOR INTERVIEW

A. Analisis perencanaan biaya operasional

1. Bagaimana perencanaan biaya operasional pada PTPN III Perk. Bandar Selamat ?
Jawaban : Harga pokok di bawah RKAP/RKO
2. Bagaimana mekanisme penganggaran di PTPN III Perk. Bandar Selamat ?
Jawaban : Realistis sesuai urgensinya
3. Apa saja hambatan yang ditemui dalam penyusunan anggaran ?
Jawaban : Mengupayakan Harga pokok serendah mungkin
4. Apa penyebab utama hambatan tersebut ?
Jawaban : Pencapaian produksi yang maksimal
5. Bagaimana tindakan atau langkah yang diambil dalam mengatasi hambatan tersebut ?
Jawaban : Pemeliharaan pemupukan tepat waktu
6. Siapakah yang berwenang dalam hal perencanaan biaya operasional pada perusahaan ini ?
Jawaban : Manajer dan Seluruh karpim

B. Analisis Pengawasan Biaya Operasional

1. Apa saja hambatan dalam pelaksanaan anggaran ?
Jawaban : Adanya realisasi yang tidak tertuang anggaran
2. Siapakah yang berwenang dalam pelaksanaan anggaran ?
Jawaban : Manajer dan bagian terkait di kantor DIREKSI

C. Analisis Pengawasan Biaya Operasional

1. Bagaimana mekanisme Pengawasan biaya operasional perusahaan ini ?
Jawaban : Mempedomani RKAP yang disetujui
2. Apa saja hambatan dalam pengawasan biaya operasional ?
3. Jawaban : Adanya biaya yang sifatnya ~~beragam~~ **urgensi**
4. Apa saja langkah yang diambil dalam mengatasi hambatan yang ada ?
Jawaban : mengutamakan K3 dengan bagian terkait
5. Siapakah yang berwenang dalam pengawasan anggaran ?
Jawaban : Manajer dan ATU

D. Biaya Operasional

1. Apa saja yang termasuk kedalam biaya operasional pada PTPN III KBDSL ?

Jawaban : Biaya ~~Exploitasi~~ dan investasi *Biaya administrasi & umum*

2. Bagaimana prosedur pembiayaan biaya operasional di PTPN III KBDSL ?

Jawaban : Mengikuti jalur sesuai peraturan perusahaan

E. Analisis Efektifitas Perencanaan dan Pengawasan Terhadap Biaya Operasional

1. Apakah ada standar yang ditetapkan dalam menilai efektifitas biaya operasional ?

Jawaban : RKAP/RKO

2. Apakah perencanaan dan pengawasan yang dilakukan sudah efektif dalam mengatasi hambatan-hambatan yang ada ?

Jawaban : Diupayakan se Efektif mungkin

Berikut ini adalah formula dalam mengukur efektifitas perencanaan dan pengawasan biaya operasional :

1. Honorium

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya Operasional}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100\%$$

$$\text{Efektifitas} = \frac{86.807.000}{0} \times 100\% = \text{tidak terhingga (tidak ada efektifitas)}$$

2. Biaya Mutu Produksi

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya Operasional}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100\%$$

$$\text{Efektifitas} = \frac{28.243.820}{51.000.000} \times 100\% = 55,38 \% (<60 \% \text{ tidak efektif})$$

3. Biaya Pengendalian Lingkungan

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya Operasional}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100\%$$

$$\text{Efektifitas} = \frac{148.852.397}{131.147.000} \times 100\% = 113,5 \% (>100 \% \text{ sangat efektif})$$

4. System Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3)

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya Operasional}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100\%$$

$$\text{Efektifitas} = \frac{128.628.681}{143.497.000} \times 100\% = 89,63 \% (80-90\% \text{ cukup efektif})$$

5. Pengangkutan, Perjalanan Dan Penginapan Luar Kebun

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya Operasional}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100\%$$

$$\text{Efektifitas} = \frac{688.161.275}{839.450.000} \times 100\% = 81,97 \% (80-90\% \text{ cukup efektif})$$

6. Pemeliharaan Alat Inventaris Kecil

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya Operasional}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100\%$$

$$\text{Efektifitas} = \frac{27.954.900}{22.500.000} \times 100\% = 124\% \text{ (>100 \% sangat efektif)}$$

7. Pemakaian Inventaris Kecil

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya Operasional}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100\%$$

$$\text{Efektifitas} = \frac{0}{25.522.000} \times 100\% = 0\% \text{ (<60 \% tidak efektif)}$$

8. Pemakaian perlengkapan kantor

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya Operasional}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100\%$$

$$\text{Efektifitas} = \frac{84.985.819}{546.000.000} \times 100\% = 4.6\% \text{ (<60 \% tidak efektif)}$$

9. Iuran Sumbangan dan CSR

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya Operasional}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100\%$$

$$\text{Efektifitas} = \frac{16.856.041}{48.000.000} \times 100\% = 35,1\% \text{ (<60 \% tidak efektif)}$$

10. Biaya lain-lain

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya Operasional}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100\%$$

$$\text{Efektifitas} = \frac{594.106.133}{507.240.000} \times 100\% = 177,12\% \text{ (>100 \% sangat efektif)}$$

11. Total Biaya operasional

$$\text{Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya Operasional}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100\%$$

$$\text{Efektifitas} = \frac{1.804.596.189}{2.314.356.000} \times 100\% = 77,97\% \text{ (60-80 \% kurang efektif)}$$

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama : Ira Yona Ramadhani
2. Nim : 0502173442
3. Tpt/Tgl Lahir : Desa Manis, 10 Januari 1999
4. Pekerjaan : Mahasiswi
5. Alamat : PTPN III Perk.Bandar Selamat, Kec.
Aeksongsongan, Kab.Asahan, Sumatera Utara

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Tamatan SD 010137 Perk.Bandar Selamat, berijazah tahun 2011
2. Tamatan SMPN 1 Bandar Pulau, berijazah tahun 2014
3. Tamatan SMAN 1 Aek Songsongan, berijazah tahun 2017
4. Tamatan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, berijazah tahun 2021

III. RIWAYAT ORGANISASI

1. Wakil Ketua Osis (2015)
2. Pradana Putri ambalan Maramis (2015)
3. Wamen Kementrian Pemberdayaan Ekonomi LPKM UINSU (2020)
4. Anggota Divisi Humas UDO UINSU(2020)